

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. **Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits**. Communications of the Association for Information Systems, v. 1, article 7, February 1999.

_____.; _____. **Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues**. MIS Quarterly, v. 25, n. 1, p. 107-136. March 2001.

ALMEIDA, P.; PHENE, A.; GRANT, R. Innovation and Knowledge Management: Scanning, Sourcing, and Integration. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Oxford University Press, 2008.

ALVES, C. A. **Uma Análise Empírica às Metas da Empresa Familiar**. Tese de Mestrado, 2003. Disponível em: <<http://fcap.adm.br/revistas/rca/html/vo1/rcav01a05.htm>>. Acessado em: 14/04/2010.

ANDERSON, E.; NARUS, J. A Model of the Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Relationships. **Journal of Marketing**, v. 54(1), p. 42-58, 1990.

ANTAL, A. B.; LENHARDT, U.; ROSENBROCK, R. Barriers to Organizational learning. In: DIERKES, M. et al. **Handbook of Organizational Learning & Knowledge**. Oxford University Press, 2001.

ARGOTE, L.; DARR, E. Repositories of Knowledge in Franchise Organizations. In: DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. (Eds.). **The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities**. New York: Oxford University Press, p. 51-68. 2000.

AYLING, D. **Franchising in the U. K.** The Quarterly Review of Marketing (Summer), p. 19-24, 1988.

BARNEY, J. B. Firm, Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 90-120. 1991.

_____. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

_____. Resource-based Theories of Competitive Advantage: A ten-year Retrospective on the Resource-based View. **Journal of Management**, v. 27, p. 643-650, 2001.

BARROSO, L. F. **Franchising & Direito**. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2 Ed, 2002.

BECERRA, M.; LUNNAN, R.; HUEMER, L. Trustworthiness, Risk and the Transfer of Tacit and Explicit Knowledge between Alliance Partners. **Journal of Management Studies**. 45 (4), pp. 691-713, 2008.

BEN-NER, A.; PUTTERMANN, L. Trust, Communication and Contracts: An Experiment. **Journal of Economic Behavior and Organization**. v. 10, p. 101-116, 2009.

BITENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BLAU, P.; SCOTT, W. R. **Organizações Formais: Uma Abordagem Comparativa**. São Paulo: Atlas, 1970.

BLOMQVIST, K.; HURMELINNA, P.; SEPPÄNEN, R. **Playing the Collaboration Game Right – Balancing Trust and Contracting**. Technovation. v. 25, p. 497-504, 2005.

BOHNET, I.; BAYTELMAN, Y. **Institutions and Trust: Implications for Preferences, Beliefs and Behaviour**. Rationality and Society. v. 19, p. 99-135, 2007.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business**. Doubleday Business: 1997.

BRONSON, J. W.; MORGAN, C. P. The Role of Scale in Franchise Success: Evidence from the Travel Industry. **Journal of Small Business Management**, p. 33-42, 1998.

BURKE, P. **Uma História Social do Conhecimento: de Gutemberg a Diderot**. Jorge Zahar Ed., 2003.

BURT, R. S. **Structural Holes: The Social Structure of Competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.

_____.; KNEZ, M. Trust and Third-party Gossip. In: R. KRAMER & T. TYLER (Eds.), **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**. p. 68-69. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO, A. M. et al. **Aprendendo Metodologia Científica**. São Paulo: O Nome da Rosa, 2000.

CASTROGIOVANNI, G. J.; JUSTIS, R. T.; JULIAN, S. D. Franchise Failure Rates: An Assessment of Magnitude and Influencing Factors. **Journal of Small Business Management**, p. 105-114, April 1993.

CAVALIERE, F. J.; SWERDLOW, M. R. **Why Franchise?** Business Forum, v. 13, Issue 3, p. 11, 8p, Summer 1988.

CHAKRAVARTHY, B.; McEVILY, S.; DOZ, Y.; RAU, D. Knowledge Management and Competitive Advantage. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Oxford University Press, 2008.

CHEN, Y.; HAMMERSTEIN, S.; JUSTIS, R. **Knowledge, Learning, and Capabilities in Franchise Organizations**. Proceedings of the 3rd Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities, OKLC, 2002.

CHERTO, M. et al. **Franchising: Uma Estratégia para a Expansão de Negócios**. Premier Máxima Editora, 2006.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. Social Identity and Organizational Learning. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**, p.535-556. Oxford University Press, 2008.

COLLINS, R. W. **Impact of Information Technology on the Process and Performance of Knowledge Workers**. Minnesota, University of Minnesota, 1993.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. **Competing on Resources: Strategy on the 1990**. Harvard Business Review, Jul./Ago., 1995.

COMBS, J. G.; CASTROGIOVANNI, G. J. Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise Versus Company Ownership. **Journal of Small Business Management**, p. 37-48, April 1994.

_____.; KETCHEN Jr, D. Can Capital Scarcity Help Agency Theory Explaining Franchising? **Academy of Management Journal**, n. 12, 1991.

_____.; _____. Can Capital Scarcity Help Agency Theory Explain Franchising? Revisiting the Capital Scarcity Hypothesis. **The Academy of Management Journal**, v. 42, n. 2, p. 196-207, April 1999.

_____.; _____. Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-Analysis. **Journal of Management**, v. 29(3), p. 443-465, 2003.

_____.; MICHAEL, S. C.; CASTROGIOVANNI, G. J. Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity. **Journal of Management**, v. 30(6), p. 907-931. 2004.

CREMA, R. Da Especialização à Vocação – a Educação do Século XXI. In: BITTENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, p. 374-385, 2004.

D'AVENI, R. **Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering**. New York: The Free Press, 1994.

DAFT, R. L. **Organizações – Teoria e Projetos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

_____.; LENGEL, R. H. Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organizational Design. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. eds., **Research in Organizational Behavior**, Homewood, IL: JAI Press, p. 191-233, 1984.

_____.; _____. **Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design**. Management Science, v. 32(5), p. 554-571, 1986.

_____.; MACINTOSH, N. B. **A Tentative Exploration into the Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units**. Administrative Science Quarterly. v. 26(2), p. 207-224, 1981.

DARR, E. D.; ARGOTE, L.; EPPLE, D. **The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises**. Management Science. Focused Issue on Service Management. v. 41, n. 11, p. 1750-1762. Nov. 1995.

DAVENPORT, T. H.; JARVENPAA, S. L.; BEERS, M. C. **Improving Knowledge Work Processes**. Sloan Management Review, p. 53-65, 1996.

_____.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam seu Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

De LONG, D. W.; FAHEY, L. **Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management**. Academy of Management Executive. v. 14, n. 4, 2000.

DEMAREST, M. **Understanding Knowledge Management**. Long Range Planning. v. 30, issue 3, p. 374-384, June 1997.

DHANARAJ, C. et al. Managing Tacit and Explicit Knowledge Transfer in IJVs: the Role of Relational Embeddedness and the Impact on Performance. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p. 428-442, 2004.

DiBELLA, A. J. Organizations as Learning Portfolios. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Oxford University Press, 2008.

DIERKES, M.; BERTHOIN ANTAL, A.; NONAKA, I. **Handbook of Organizational Learning & Knowledge**. Oxford: Oxford University Press: 2001.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **Alliance Advantage**. Boston, Massachussets: Harvard Business School Press, 1998.

DYER, J.; CHU W. The Determinants of Trust in Supplier-automaker Relationships in U.S., Japan and Korea. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 2, p. 259-285, 2000.

_____.; SINGH, S. **The Relational View: Cooperative Strategy and Sources in Interorganizational Competitive Advantage**. Academy of Management Review, v. 23, p. 660-679, 1998.

EARL, M. Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy. **Journal of Management Information Systems**. v. 18, n. 1, p. 215-233. Summer 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. Introduction: Watersheds of organizational learning and knowledge management. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Oxford University Press, 2008.

EDMONDSON, A. C.; WOOLLEY, A. W. Understanding Outcomes of Organizational Learning Interventions. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Oxford University Press, 2008.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. The Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.

ELANGO, B.; FRIED, V. H. Franchising Research: A Literature Review and Synthesis. **Journal of Small Business Management**, p. 68-81, 1997.

FANDIÑO, A. M. **Gestão do Capital Intelectual na Organização**. Disponível em: <<http://www.mestreclaudio.pro.br/bd.php?ss=12&id=292>>. Acessado em: 10/12/2010.

FAYARD, P. **O Inovador Modelo Japonês de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FLEURY, M. T. et al. (Org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

_____.; OLIVEIRA Jr., M. M. (Org.) **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, S.; OUVENERY, A. M. **Gestão de Redes – A Estratégia de Regionalização da Política de Saúde**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

FOSTER, D. L. **The Encyclopedia of Franchises and Franchising**. New York: Oxford – Facts On File, 1989.

FRIEDKIN, N. E. **Information Flow through Strong and Weak Ties in Interorganizational Social Networks**. Social Networks, v. 3, p. 273-285, 1982.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. **Como Atrair, Gerenciar e Reter Capital Humano. Da Promessa à Realidade**. São Paulo: Futura, 2000.

GIGLIOTTI, B. S. **Transferência de Conhecimento nas Franquias Brasileiras**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas: Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2010.

GIL, A. L.; ARNOSTI, J. C. M. **Balanço Intelectual. A Estratégia com Projetos de Mudança e Reconhecimento dos Talentos Humanos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GLASER, B. G.; STRAUS, A. L. **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. Chicago: Aldine Publishing Company, 1967.

GOROVAIA, N.; WINDSPERGER, J. Determinants of the Knowledge Transfer Strategy in Franchising: The Case of Personalization Strategy. 2009. To-Be Published. Under review with **International Journal of Human Resource Management**.

Disponível em:

<http://emnet.univie.ac.at/uploads/media/Gorovaia_Windsperger_01.pdf>.

Acessado em: 05/02/2010.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**. v. 91, p. 481-510, 1985.

_____. The Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, p. 1360-1380, 1973.

_____. Problems of Explanation in Economic Sociology. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Eds.), **Networks and Organizations: Structure, Form, and Action**. p. 25-56. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

GRANT, R. M. **Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration**. *Organization Science*, v. 7, p. 375-387, 1996.

GREGÓRIO, R. R. O Impacto da Cultura nas Estratégias Empresariais: Um Estudo de Caso. **REA Revista Eletrônica de Administração** – Centro Universitário da Cidade – UniverCidade. Rio de Janeiro. Ano1, n. 1, Jan. 2002.

GULATI, R. Does Family Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. **Academy of Management Journal**. v. 38(1), p. 85-112, 1995.

_____.; NICKERSON, J. A. **Inter-organizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance**. (Working Paper: 2007. Forthcoming: *Organizational Science*).

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. **What's Your Strategy for Managing Knowledge?** *Harvard Business Review*. v. 77(2), p. 106-116, 1999.

HEDBERG, B.; WOLFF, R. Organizing, Learning, and Strategizing: From Construction to Discovery. In: DIERKES, M. et al. **Organizational Learning and Knowledge**. New York: Oxford, 2001.

HEDLUNG, G. A Model of Knowledge Management and the N-form Corporation. **Strategic Management Journal**. v. 15, issue S2, p. 73-90, 14 Jun 2007.

HERRERO, E. **Balanced Score Card e Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HESSEN, J. **Teoria do Conhecimento**. Martins Fontes, 2003.

HITCHCOCK G.; HUGHES, D. **Research and the Teacher: A Quantitative Introduction to School Based Research**. London & New York: Routledge, 1995.

INKPEN A. C.; TSANG E. W. K. **Social capital networks and knowledge transfer**. The Academy of Management Review. v. 30, issue 1, p. 146-165. 2005.

JEWKES, J.; SAWERS, D.; SILLERMAN, R. **The Sources of Invention**. London: Macmillan, 1958.

JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATTI, S. **A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms**. Academy of Management Review, v. 22, n. 4, p. 911-945, Oct. 1997.

JUSTIS, R. T.; JUDD, R. J. **Franchising**. Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 1989.

_____.; _____. **Franchising**. 2ed, DAME, 2002.

_____.; VINCENT, W. S. **Achieving Wealth Through Franchising**. Adams Media Corporation, 2001.

KALE, P.; SINGH, H. Building Capabilities Through Learning: The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm-Level Alliance Success. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 981-1000, 2007.

KALNIS, A.; MAYER, K. J. **Franchising Ownership, and Experience: A Study of Pizza Restaurant Survival**. Management Science, v. 50, n. 12, p. 1716-1728, 2004.

KNOWLES, M. S.; HOLTON III, E. F.; SWANSON, R. A. **Aprendizagem de Resultados**. Ed. Campus, 2005.

KOGUT, B.; ZANDER, U. **Knowledge in the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology**. Organization Science. v. 3, p. 383-397, 1992.

_____.; _____. **Knowledge in the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology**. Organization Science. v. 3, p. 383-397, 1993.

KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J. C. C. (Orgs). **Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas**. 2Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LAFONATAINE, F. **Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results**. RAND Journal of Economics, v. 23, n. 2, p. 263-283, 1992.

_____.; KAUFMANN, P. The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems. **Journal of Retailing**, v. 70, n. 2, p. 97-113, 1994.

LANE, P.; LYLES, M.; SALK, J. Relative Absorptive Capacity, Trust and Interorganizational Learning in International Joint Ventures. In: HITT, M.; RICARD, E.; NIXON, D. (eds.), **Managing Strategically in an Interconnected World**. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1998.

LAZZARINI, S. G.; MILLER, G. J.; ZENGER, T. R. **Dealing with the Paradox of Embeddedness: The Role of Contracts and Trust in Facilitating Movement of Committed Relationships**. Working Paper, John M. Olim School of Business, Washington University. September 2006.

LO, S.; LIE, T. **Selection of Communication Technologies – A Perspective Based on Information Richness Theory and Trust**. Technovation. v. 28, p. 146-153, 2008.

MACNEIL, I. R. **Economic Analysis of Contractual Relations: Its Shoortfalls and the Need for a ‘Rich Classificatory Apparatus’**. Northwestern University Law Review. v. 75(6), p. 1018-1063, 1981.

MAURO, P. C. **Guia do Franqueador: Como Desenvolver Marcas Mundiais**. Editora Nobel, 4ed, 2007.

_____. **Guia do Franqueador: Como Crescer através do Franchising**. São Paulo: Nobel, 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2002.

MAYHEW, B. **Behavioral Observability and Compliance with Religious Proscriptions on Birth Control**. Social Forces, v. 47, p. 60-70, 1968.

MCCANN III, P. **Urban and Regional Economics**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. **Pesquisa Científica Nacional e Internacional sobre Franchising entre 1998 e 2007**. ENANPAD Área ESO-C, v. 2: somente Brasil p/ c/ SIMPOI/SEMEAD – v. 3 e 4: revista da v.1 e v.2, 2008.

_____.; BORIN, F. M. **Em Busca de Delimitações do Enquadramento do Franchising como Alianças**. Gestão Contemporânea, Porto Alegre, ano 6, n. 6, p. 197-225, Jan./dez. 2009.

MERLO, E. M. **Principais Condicionantes para Performance das Franquias no Brasil**. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/.../12/.../teseedgardmonfortemerlopdf.pdf>>.

Acessado em: 02/02/2011

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. São Paulo: Bookman, 2000.

MONROY, M. F.; ALZOLA, L. M. An Analysis of Quality Management in Franchise Systems. **European Journal of Marketing**, ABI/INFORM Global. v. 39, n. 5/6, p. 585-605, 2005.

MUELLER, W. F. The Origins of the Basic Inventions Underlying DuPont's Major Process and Product Innovations, 1920-50. In: NELSON, R. (ed), **The Rate and Direction of Inventive Activity**. Princeton: National Bureau of Economic Research, 1966.

NEPOMUCENO, L. H; BATISTA-DOS-SANTOS, A. C. O que Diem os Trabalhadores sobre Aprendizagem Organizacional: Um Estudo Teórico-Empírico em Uma Média Empresa. ADM. MADE. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Empresarial e do Curso de Graduação em Administração da Universidade Estácio de Sá**. Ano 7, v. 11, n. 2, Maio/Ago. 2007.

NONAKA, I. **The Knowledge-creating Company**. Harvard Business Review. November-December, 1991.

_____. **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation**. Organization Science. v. 5(1), p. 14-37, 1994.

_____.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

_____.; _____.; KATSUHIRO, U. A Theory of Organizational Knowledge Creation. **International Journal of Technology Management**. v. 11(7,8), p. 833-846, 1996.

_____.; TOYAMA, R.; BYOSIÈRE, P. A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; NONAKA, I. **Handbook of Organizational Learning & Knowledge**. Oxford: Oxford University Press: 2001.

PASWAN, A. K.; KANTAMNENI, P. S. Public Opinion and Franchising in an Emerging Market. **Asia Pacific Journal of Management and Logistics**, ABI/INFORM. Global, v. 16(2), pp. 46-61. 2004.

_____.; WITTMAN, M. C. **Franchise Systems and Knowledge Management**. Conference Proceedings of the 17th Annual International Society of Franchising Conference, San Antonio, Texas, 2003.

_____.; _____.; YOUNG J. A. Intra-, Extra-, and internets in franchise network organizations. **Journal of Business to Business Marketing**. v. 11(1,2), p. 103-129, 2004.

PAWLOWSKY, P.; FORSLIN, J.; REINHARDT, R. Practices and Tools of Organizational Learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; NONAKA, I. **Handbook of Organizational Learning & Knowledge**. Oxford: Oxford University Press: 2001.

PENROSE, E. T. **The Theory of Growth of the Firm**. New York: John Wiley, 1959.

PFEFFER, J.; LEBLEBICI, H. **Executive Recruitment and the Development of Interfirm Organizations**. *Administrative Science Quarterly*, v. 18, p. 449-461, 1973.

PFISTER, E. et al. Institutions and Contracts: Franchising. **European Journal of Law Economics**, v. 21, p. 53-78, 2006.

PLASKOFF, J. Intersubjectivity and Community Building: Learning to Learn Organizationally. In: EASTERBY-SMITH, M; LYLES, M. A. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Oxford University Press, 2008.

POPPO, L.; ZENDER, T. R. Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 90-118, 2002.

PORTER, M. E. **What is Strategy**. Harvard Business Review. Nov/Dec, 1996.
 ———. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York, NY: Free Press, 1980.

PRASHANT, K.; SINGH, H. Building Firm Capabilities through Learning: The Role of The Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm-Level Alliance Success. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 981-1000, Dec./2007.

PREBLE, J. F. **Franchising: A Growth Strategy for the 1990s**. MAJB, Vol. 7 No. 1, 1992.

———.; HOFFMAN, R. C. Competitive Advantage through Specialty Franchising. **Journal of Services Marketing**, v. 8, n. 2, 1994.

QUINTAS, P.; LEFRERE, P.; JONES, G. **Knowledge Management: A Strategic Agenda**. Long Range Planning, v. 30, issue 3, p. 385-391. June 1997.

RAMOS-RODRIGUEZ, A. R.; RUIZ-NAVARRO, J. Changes in the Intellectual Structure of Strategic Management Research: a Bibliometric Study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 10, p. 981-1004, 2004.

RIGO, A. S.; SOUZA FILHO, N. A.; SOUZA, D. C. Gestão do Conhecimento: Aspectos Críticos para a Gestão Estratégica de Pessoas. ADM.MADE. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Empresarial e do Curso de Graduação em Administração da Universidade Estácio de Sá**. Ano 7, v. 11, n. 2. Maio/Ago. 2007.

ROBERTS, J. **From Know-how to Show-how: Questioning the Role of Information and Communication Technologies in Knowledge Transfer**. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 12(4), p. 429-443, 2000.

RODRIGUEZ, M. V. (Org). **Gestão do Conhecimento e Inovação nas Empresas**. Rio de Janeiro: Qualimark Editora, 2010.

ROGERS, E.; LARSEN, J. **Silicon Valley Fever**. New York: Basic Books, 1984.

RUSS, G. S.; DAFT, R. L.; LENGEL, R. H. **Media Selection and Managerial Characteristics in Organizational Communications**. Management Communication Quarterly. v. 4(2), p. 151-175, 1990.

SANCHEZ, R.; MAHONEY, J. T. Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design. In: **Managing in Modular Age**, 2002.

SANDRONI, P. **Dicionário de Administração e Finanças**. Rio de Janeiro, Redord: 2008.

SCHÄFER, P. B. **Aprendizagem na Cultura Digital: Construção do Conhecimento em Rede**. III Simpósio Internacional, VI Fórum Nacional Educação. Porto Alegre/Rio Grande do Sul: Ulbra Torres – Universidade Luterana do Brasil, 2009.

SCHREUDER, A. N.; KRIGE, L.; PARKER, E. **The Franchisee Lifecycle Concept – A New Paradigm in Managing the Franchisee-Franchisor Relationship**. Proceedings of the 14th Annual International Society of Franchising Conference, San Diego, California, February 19-20, 2000.

SEIDMAN, W.; FARLAND, K.; McCAULEY, M. **Optimizing Franchise Performance**. Cerebyte, 2005. Disponível em: <<http://www.cerebyte.com/articles/Optimizing%20Franchise%20Performance.pdf>>. Acessado em: 02/02/2011.

SEPPÄNEN, R.; BLOMQVIST, K.; SUNDQVIST, S. **Measuring Inter-organizational Trust – A Critical Review of the Empirical Research in 1990-2003**. Industrial Marketing Management. v. 36, p. 249-265, 2007.

SETZER, V. W. Dado, Informação, Conhecimento e Competência. Data GramaZero – **Revista de Ciência da Informação**. n. 0, Dez. 1999. Disponível em: <<http://www.ime.usp.br/~vwsetzer/datagrama.html>>. Acessado em: 11 de julho de 2011.

SHEER, V. C.; CHEN, L. **Improving Media Richness Theory: A Study of Interaction Goals, Message Valence, and Task Complexity in Manager-Subordinate Communication**. Management Communication Quarterly. v. 11(1), p. 76-93, 2004.

SILVA, M. E. Relações entre Impacto do Treinamento no Trabalho e Estratégia Empresarial: O Caso da Eletronorte. **RAC**, v. 10, n. 3, Jul./Set. 2006.

SIMONIN, B. L. Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances. **Strategic Management Journal**. v. 20, issue 7, p. 595-623. July 26, 1999.

SORENSEN, O.; RIVKIN, J. W.; FLEMING, L. **Complexity, Networks and Knowledge Flow**. Research Policy. v. 35, p. 994-1017, 2006.

_____.; SORENSEN, J. B. Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning, and Chain Performance. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6/7, p. 713-724, 2001.

SOUZA, Li.; DALMAU, M. B. L.; JACOBEN, A. L. Análise dos Processos de Gestão do Conhecimento no Departamento Comercial de Empresa do Setor de Telecomunicações de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis: v. 11, n. 23, Jan./Abr. 2009.

STANWORTH, J. et al. Franchising as a Small Business Growth Strategy: A Resource-Based View of Organizational Development. **International Small Business Journal**, Dec. 2004.

STARKEY, K. (Ed). **Como as Organizações Aprendem: Relatos do Sucesso das Grandes Empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

STEWART, T. A. **A Riqueza do Conhecimento: O Capital Intelectual e a Organização do Século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SWAN, J. et al. Knowledge Management and Innovation Networks and Networking. **Journal of Knowledge Management**. v. 3, issue 4, p. 262-275, 1999.

SZULANSKI, G. Unpacking Stickiness: An Empirical Investigation of the Barriers to Transfer Best Practice Inside the Firm. **Academy of Management Journal**. (Best Papers Proceedings), p. 437-441, 1995.

_____.; CAPPETTA, R. Stickiness: Conceptualizing, Measuring, and Predicting Difficulties in the Transfer of Knowledge within Organizations. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Oxford University Press, 2008.

_____.; JENSEN, R. J. Presumptive Adaptation and the Effectiveness of Knowledge Transfer. **Strategic Management Journal**. v. 27(10), p. 937-957, 2006.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. **On the Goals of Successful Family Companies**. Family Business Review, v. 5(1), p. 43-62, 1992.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TEECE, D. J. **Multinational Enterprise, Internal Governance and Industrial Organization**. American Economic Review. v. 75(2), p. 233-238, 1985.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando Conhecimento: como a Empresa Pode Usar a Memória Organizacional e a Inteligência Competitiva no Desenvolvimento de Negócios**. 2ed. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2001.

_____. **Tudo que Parece Sólido Desmancha no Ar: Indicadores na Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <<http://www.informal.com.br>>. Acessado em: 05/02/2011.

TERRA, J. C. **Gestão do Conhecimento: Aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Escola Politécnica. São Paulo. Universidade de São Paulo, 1999. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br>>. Acesso em: 30/04/2011.

_____. **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TREVINO, L. K.; LENGEL, R. K.; DAFT, R. L. **Media Symbolism, Media Richness and Media Choice in Organizations**. *Communication Research*. v. 14(5), p. 553-574, 1987.

TSAI, W. Knowledge Transfer in Organizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. **Academy of Management Journal**. v. 44, n. 5, p. 996-1004. 2001.

TSOUKAS, H. Do we really understand Tacit Knowledge? In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Oxford University Press, 2008.

TUSHMAN, M.; ANDERSON, P. Technological Discontinuities and Organizational Environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, p. 439-465, 1986.

UZZI, B. Social Structure and Competition in Inter-firm Networks: The Paradox of Embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 35-67, 1997.

VAN WIJK, R.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Knowledge and Networks. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Oxford University Press, 2008.

VENTERS, W. **Literature Review for C-Sand: Knowledge Management**. Disponível em: <<http://www.c-sand.org.uk/Documents/WP1001-02-KMLitRev.pdf>>. Acessado em: 07/06/2010. To-Be Published.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

VON HIPPEL, E. **Sources of Innovation**. New York: Oxford University Press, 1984.

WALLENDORF, M.; ARNOULD, E. J. "We Gather Together": Consumption Rituals of Thanksgiving Day. **Journal of Consumer Research**. v. 18. June 1991.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**. v. 5(2), p. 171-181, 1984.

WINDSPERGER, J. **The Organization of Knowledge in Franchising Firms**. DRUID Summer Conference, Copenhagen/Elsinore. v. 6-8. June 2002.

_____.; DANT, R. Contractibility and Ownership Redirection in Franchising: A Property Rights View. **Journal of Retailing**, v. 82, p. 258-272, 2006.

_____.; GOROVAIA, N. **The Choice of Knowledge Transfer Mechanisms in Franchising Networks**. Center of Business Studies, University of Vienna. April 18, 2007.

WINTER, S. G. Knowledge and Competence as Strategic Assets. In: TEECE, D. J. ed. **The Competitive Challenge – Strategies for Industrial Innovation and Renewal**, Ballinger Publ. Co. Cambridge, MA, p. 159-184, 1987.

_____. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991-995, 2003.

_____. SZULANSKI, G. **Replication as Strategy**. Organization Science, v. 12, n. 6, Nov.-Dec. 2001.

WU, W. W.; LEE, Y. T. **Selecting Knowledge Management Strategies by Using the Analytic Network Process**. Expert Systems with Applications. v. 32, issue 3, p. 841-847, April 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. (2ed.). Porto Alegre: Bookman, 2001.

YU, C. M. J.; LIAO, T. J.; LIN, Z. D. **Formal Governance Mechanisms, Relational Governance Mechanisms, and Transaction-specific Investments in Supplier-manufacturer Relationships**. Industrial Marketing Management. v. 35, p. 128-139, 2006.

ZACK, M. H. **Developing a Knowledge Strategy**. California Management Review. v. 41(3), 1999.

ZAHEER, A.; McEVILY, B.; PERRONE, V. **Does Trust Matter? Exploring the Effects of Inter-organizational and Interpersonal Trust on Performance**. Organization Science. v. 9(2), p. 141-159, 1998.

_____.; VENKATRAMAN, N. Relational Governance as an Inter-organizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange. **Strategic Management Journal**. v. 16, p. 373-392, 1995.

ZANDER, U.; KOGUT, B. **Knowledge and the Speed of Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test**. Organizational Science. v. 6(1), p. 76-92, 1995.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

Sites da Internet e periódicos

ANUÁRIO ABF 2010. ABF – Associação Brasileira de Franchising: Rio de Janeiro, 2010.

PEGN - PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. **Guia de Franquias. Edição 2010/2011.** Editora Globo, 2010.

PEGN - PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. **Edição Abril 2011.** Editora Globo, 2011.

8

Apêndice

Apêndice 1:

Questionário

PARTE OPERACIONAL/ ADMINISTRATIVA

1. Há quanto tempo a tua escola faz parte da rede de franquias?
2. Quantas unidades você possui?
3. O que te motivou a comprar esta franquia?
4. Você tinha experiência em negócios quando entrou na rede XYZ?
() sim () não
5. Você recebeu treinamento inicial?
() sim () não
6. Como você avalia o treinamento inicial?
7. Quantos e quais manuais você recebeu do franqueador?
8. O manual operacional da rede é de fácil entendimento?
() sim () não
9. Você participou de quantos treinamentos operacionais/comerciais ao longo do último ano (foram oferecidos 6 em 2010)?
() de 4 a 6 () até 3 () nenhum
10. Qual tua opinião sobre os treinamentos operacionais/comerciais oferecidos ao longo do último ano?
11. Tua escola tem alguém responsável por repassar o conhecimento operacional/ comercial adquirido junto ao franqueador, aos demais funcionários?
() sim () não
12. Cite exemplos de como o conhecimento obtido junto ao franqueador é usado no dia a dia da tua escola.

22. A partir das informações recebidas do franqueador, dos teus pares da rede e das tuas experiências no dia a dia, na operação da escola, você consegue vislumbrar melhorias ou inovações para o serviço que presta?
() sim () não
23. Você compartilha as melhorias e inovações que consegue vislumbrar para a tua unidade, com os demais membros da rede?
() sim () não
24. Você se sente à vontade para trocar essas informações com os demais integrantes da rede?
() sim () não
25. E com o franqueador? Você compartilha as melhorias e inovações que consegue vislumbrar para a tua unidade, com o franqueador?
() sim () não
26. Você se sente à vontade para compartilhar conhecimento e experiências com o franqueador?
() sim () não
27. Você percebe que o franqueador dá abertura para os membros da rede levarem sugestões para melhorias dos processos operacionais?
() sim () não () não responderam
28. Você recebe feedback do franqueador sobre tuas práticas de negócio (promoção, divulgação, vendas, retenção de alunos):
() Frequentemente (semanalmente ou pelo menos uma vez por mês).
() Ocasionalmente (quando dá, mas pelo menos uma vez no bimestre).
() Raramente (é muito difícil isso acontecer; quando acontece).
29. Você acessa o Sistema de Apoio ao Franqueado (SAFY) para tirar dúvidas operacionais e administrativas:
() Frequentemente (semanalmente ou pelo menos uma vez por mês).
() Ocasionalmente (quando dá, mas pelo menos uma vez no bimestre).
() Raramente (é muito difícil isso acontecer; quando acontece).
30. Você acessa o Sistema de Apoio ao Franqueado (SAFY) para reclamar:
() Frequentemente (semanalmente ou pelo menos uma vez por mês).
() Ocasionalmente (quando dá, mas pelo menos uma vez no bimestre).
() Raramente (é muito difícil isso acontecer; quando acontece).

31. Tuas reclamações são respondidas/solucionadas pelo Sistema de Apoio ao Franqueado (SAFY)?
() sim, sempre () nem sempre () não, nunca
32. Você recebe visitas e treinamento de campo focados na parte operacional/ comercial:
() Frequentemente (pelo menos uma vez no bimestre).
() Ocasionalmente (pelo menos uma vez no semestre).
() Raramente (uma vez no ano; quando acontece).
33. Você considera que as visitas de campo trazem benefícios práticos para a operação da tua escola (solução de problemas, respostas à dúvidas, melhorias nos processos do dia a dia)?
() sim () não
34. O que você proporia de mudanças no processo de transferência de conhecimento do franqueador para a rede?
35. Você considera que há cooperação entre os membros da rede? Comente.
() sim () não
36. Você considera que a empresa franqueadora tem boa reputação no Mercado?
() sim () não
37. E a marca? A marca deste curso de idiomas tem boa reputação no Mercado?
() sim () não
38. Você considera que as mesmas regras e sanções valham para todos os membros da rede; sem prejuízo ou benefício de uns ou outros? Justifique.
() sim () não
39. Com a experiência do dia a dia da tua escola o grau de confiança que você depositava inicialmente no franqueador foi alterado em alguma coisa? Comente.
() sim () não
40. Você percebe/ considera que os teus pares na rede confiam em você?
() sim () não

41. Você percebe/ considera que o franqueador confia em você?
() sim () não
42. Você percebe que a empresa franqueadora é preparada para conduzir uma liderança executiva de qualidade? Comente.
() sim () não

PARTE PEDAGÓGICA

43. Os manuais pedagógicos da rede são de fácil entendimento?
() sim () não
44. Por meio apenas dos manuais pedagógicos, sem treinamentos adicionais, você conseguiria prestar os serviços que vende garantindo a qualidade dos cursos?
() sim () não
45. Dos 12 encontros pedagógicos oferecidos no ano passado, de quantos você/ seu coordenador pedagógico participou?
() mais de 6 () até 6 () nenhum
46. Quais os tipos de informação disponibilizada nos treinamentos são aplicados constantemente no dia a dia da tua escola?
() Metodologia básica.
() Melhoria para os serviços de ensino.
() Informação para sanar dúvidas específicas identificadas na aplicação do método na minha escola.
47. Você troca informações pedagógicas com os teus pares da rede:
() Frequentemente (semanalmente ou pelo menos uma vez por mês).
() Ocasionalmente (quando dá, mas pelo menos uma vez no bimestre).
() Raramente (é muito difícil isso acontecer; quando acontece).
48. Com quantas escolas você trocou idéias/ experiências no último ano que geraram melhorias nos teus processos pedagógicos?
49. Você troca informações pedagógicas continuamente com o franqueador?
() sim () não

50. Você recebe feedback do franqueador sobre o seu desempenho na parte pedagógica?
() sim () não
51. Sob o ponto de vista pedagógico, a partir das informações recebidas do franqueador, dos seus pares da rede e das suas experiências no dia a dia, na operação da escola, você consegue vislumbrar melhorias ou inovações para o serviço que presta?
() sim () não
52. Você compartilha as melhorias/ inovações pedagógicas que vislumbra na sua escola com os demais membros da rede?
() sim () não
53. Você se sente à vontade para compartilhar experiências pedagógicas e trocar informações com os outros membros da rede?
() sim () não
54. Você compartilha as melhorias e inovações pedagógicas que vislumbra no dia a dia da sua escola com o franqueador?
() sim () não
55. Você se sente à vontade para compartilhar experiências pedagógicas e melhorias vislumbradas no dia a dia da sua escola com o franqueador?
() sim () não
56. Você percebe que tem abertura do franqueador para sugerir melhorias pedagógicas?
() sim () não
57. Você recebe feedback do franqueador quanto à qualidade das aulas dadas na sua escola?
() sim () não
58. Você acessa a área pedagógica da intranet da rede para pedir ajuda, solucionar problemas, tirar dúvidas:
() Frequentemente (semanalmente ou pelo menos uma vez por mês).
() Ocasionalmente (quando dá, mas pelo menos uma vez no bimestre).
() Raramente (é muito difícil isso acontecer; quando acontece).

59. Você acessa a área pedagógica da intranet da rede para fazer reclamações:
- () Frequentemente (semanalmente ou pelo menos uma vez por mês).
 - () Ocasionalmente (quando dá, mas pelo menos uma vez no bimestre).
 - () Raramente (é muito difícil isso acontecer; quando acontece).
60. Tuas reclamações pedagógicas são respondidas?
- () sim () não
61. Os guias de aulas dos professores correspondem às tuas expectativas (e do teu coordenador e professores)?
- () sim () não
62. Você tem abertura para sugerir mudanças à equipe pedagógica?
- () sim () não

Apêndice 2:

Roteiro de pesquisa

1. Estou trabalhando a questão do conhecimento em redes de franquias. Vou começar te pedindo um breve perfil: me diz, por favor o teu nome e idade.
2. Na temática “negócios”, como você definiria “conhecimento”?
3. Você é dono de uma unidade franqueada hoje. Mas você tinha experiência com negócios ao entrar nesta rede?
4. Por que você decidiu participar de uma rede de franquias, pagando (tarifas e parte dos teus lucros) à uma empresa franqueadora ao invés de iniciar um negócio próprio de forma independente?
5. O franqueador e os demais membros desta rede (os outros franqueados) são fonte de conhecimento para você? Justifique.
6. Você considera que se beneficia do conhecimento criado na rede (pelo franqueador e pelos outros membros) como está acontecendo atualmente? Cite exemplos.
7. O quanto dos resultados do teu negócio você atribui ao conhecimento gerado e compartilhado nesta rede de franquias?
8. O conhecimento de negócios adquirido a partir da tua participação na rede justificou os investimentos feitos/pagos para fazer parte desta franquia?
9. Você aprendeu mais rápido na rede do que se tivesse se aventurado neste negócio de idiomas de forma independente?
10. Usando apenas os manuais (sem os treinamentos ou visitas de consultores) você conseguiria operar o negócio?
11. Você percebe diferença entre treinamentos presenciais ou pela intranet? Algum deles traz resultados melhores? Por que?
12. Como deveria ser feita, na tua opinião, a transferência de conhecimento na rede?
13. Ao longo do teu relacionamento com o franqueador, desde o início, e com os outros membros da rede o teu grau de confiança nestes parceiros sofreu alguma alteração? Explique.

14. Você percebe que questões como confiança entre os membros da rede (incluindo o franqueador) influenciam na troca de conhecimento entre vocês? Pode me explicar?
15. Quais os fatores críticos para que haja uma transferência de conhecimento eficaz na rede?

Apêndice 3

Questionário para os franqueados da rede XYZ sobre os fatores críticos para a efetiva transferência do conhecimento em rede

Prezado Franqueado X,

O questionário abaixo faz parte de uma pesquisa cujos resultados se transformarão em uma Dissertação de Mestrado a ser defendida na PUC-RJ e que toma a rede XYZ como sujeito de análise. O foco do trabalho são os Fatores Críticos para a Transferência de Conhecimento em Redes de Franquias.

Os respondentes, bem como a própria rede, serão mantidos no anonimato. No estudo, chamarei a franquia de “rede XYZ” e os respondentes serão tratados, quando for necessário mencionar seus comentários, de “respondente 01”, “respondente 02” e assim por diante. Os resultados do estudo serão divulgados para a rede (enviarei os resultados para o diretor operacional até agosto de 2011) e no meio acadêmico.

A participação de todos os membros da rede é muito bem-vinda.

Atenciosamente,

FMCB.

PRIMEIRA PARTE:

Eu vou te apresentar 16 itens que eu percebi que os franqueados informaram ser importantes para que o conhecimento flua na rede.

Basta numerar de 01 a 16 de acordo com a ORDEM DE IMPORTÂNCIA para você. Numa ordem crescente, 01 = a coisa mais importante e 16 = a coisa menos importante.

Para que ocorra uma transferência de conhecimento eficaz na rede, é preciso:

- () a existência, o uso e a divulgação de índices claros de desempenho nos negócios.
- () visitas para treinamento de campo nas nossas unidades.
- () confiança entre os membros da rede. Que os membros confiem uns nos outros.
- () uma boa reputação da empresa franqueadora.
- () uma boa reputação da marca.
- () afinidade pessoal entre os membros da rede. Que os membros gostem uns dos outros.
- () encontros presenciais/ contato pessoal frequentes entre os membros da rede.
- () comunicação clara e facilitada entre os membros da rede.
- () sistema computadorizado que armazene informações e conhecimento e que seja fácil de operar, consultar, acessar.
- () manuais fáceis de compreender e de aplicar (manuais pedagógicos e operacionais).
- () sanções coletivas: a regra que vale para um, vale para todos; sem diferenciações.
- () uma cultura compartilhada por todos. Um jeito em comum como fazemos as coisas, percebemos o mercado e pensamos a rede.
- () reuniões periódicas na franqueadora para troca de idéias.
- () proximidade geográfica da franqueadora.
- () uma convenção anual de franqueados.
- () semanas de imersão de treinamentos práticos (treinamento on the job) realizados na unidade piloto da franqueadora.

Tem algum elemento mais que você julga importante para uma transferência eficaz de conhecimento na rede XYZ?

SEGUNDA PARTE

Agora, responda no espaço abaixo as seguintes perguntas objetivas:

1. Na temática “negócios”, como você definiria “conhecimento”?
2. Por que você decidiu participar de uma rede de franquias (pagando tarifas e parte dos teus lucros à uma empresa franqueadora) ao invés de iniciar um negócio próprio de forma independente?
3. O franqueador e os demais membros desta rede são fonte de conhecimento para você? Pode me dar exemplos?
4. Você considera que se beneficia pelo conhecimento gerado nesta rede atualmente? Pode me dar exemplos?
5. Quanto dos resultados do teu negócio vem do conhecimento compartilhado na rede?
6. Você fez investimentos para participar desta rede. O conhecimento adquirido justificou o investimento? Você aprendeu mais rápido como membro da rede do que se tivesse começado um negócio independente?
7. Usando apenas os manuais, sem ter treinamentos adicionais, você conseguiria operar o negócio?
8. Que tipos de treinamentos trazem melhores resultados: os presenciais ou via internet? Por que?
9. Como deveria ser feita, na tua opinião, a transferência de conhecimento nesta rede?
10. Ao longo do teu relacionamento com os outros membros da rede a tua confiança neles sofreu alguma mudança? O que mudou?
11. Os níveis de confiança entre os membros da rede influenciam nas trocas de conhecimento entre vocês? Como?

Muitíssimo obrigado pela tua participação. Você me ajudou muito.

Em breve eu divulgo os resultados e algum esboço de como podemos melhorar a transferência de conhecimento na rede.

Por favor, envie-me a resposta até segunda-feira 30/05.

Apêndice 4

Tabulação de resultados do questionário

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q1 Q2
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes		
Output Created		12-Jun-2011 04h42min47s
Comments		
Input	Data	C:\Users\Veranise (nova)\Desktop\filipe.sav
	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	15
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q1 Q2 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00,016
	Elapsed Time	00:00:00,008

[DataSet3] C:\Users\Veranise (nova)\Desktop\filipe.sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
tempo na rede (anos)	15	0	18	3,82	4,566
número de escolas	15	1	3	1,33	,617
Valid N (listwise)	15				

FREQUENCIES VARIABLES=Q4 Q5 Q6 Q8 Q9 Q11 Q13 Q14 Q15 Q16 Q18
Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q35
Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 Q41 Q42 Q43 Q44 Q45 Q46 Q47 Q48 Q49 Q50 Q51
Q52 Q53 Q54 Q55 Q56 Q57 Q58 Q59 Q60 Q61 Q62
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		12-Jun-2011 04h43min24s
Comments		
Input	Data	C:\Users\Veranise (nova)\Desktop\filipe.sav
	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	15
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=Q4 Q5 Q6 Q8 Q9 Q11 Q13 Q14 Q15 Q16 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 Q41 Q42 Q43 Q44 Q45 Q46 Q47 Q48 Q49 Q50 Q51 Q52 Q53 Q54 Q55 Q56 Q57 Q58 Q59 Q60 Q61 Q62 /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,063
	Elapsed Time	00:00:00,059

[DataSet3] C:\Users\Veranise (nova)\Desktop\filipe.sav

Statistics

		experiencia	treinament o inicial	avalia treinament o inicial	manual operacional é de facil entendimen to	participou de quantos treinament os operacionai s
N	Valid	15	15	0	15	15
	Missing	0	0	15	0	0

Statistics

		a escola tem alguem responsavel por repassar o conhecimen to	troca informacoe s com os pares da rede	com quantas escolas trocou informacoe s	considera que o franqueado r tenha conhecime nto suficiente sobre a operacao	contribuica o percentual da franqueado ra para o teu sucesso
N	Valid	15	15	15	15	15
	Missin g	0	0	0	0	0

Statistics

		em que área de negocio o franqueado r é mais forte	em que area o franqueador é mais fraco	voce troca informacoe s sobre a operacao com o franqueador	voce recebe feedback operacional	da informacao que recebe vc consegue implantar melhorias
N	Valid	0	0	15	15	15
	Missin g	15	15	0	0	0

Statistics

		voce compartilh a melhorias com os demais membros	voce se sente a vontade para trocar informacoes com os demais	voce compartilha melhorias com o franqueado r	voce se sente a vontade para compartilha r com o franqueado r	o franqueado r da abertura para sugestoes dos franqueado s
N	Valid Missin g	15 0	15 0	15 0	15 0	15 0

Statistics

		voce recebe feedback do franqueado r sobre marketing e divulgacao	voce acessa o sistema de apoio ao franqueado para tirar duvidas	voce acessa o sistema de apoio ao franqueado para reclamar	tuas reclamacoes operacionais ao sistema de apoio ao franqueado sao respondidas	recebe visitas de campo
N	Valid Missin g	15 0	15 0	15 0	14 1	15 0

Statistics

		considera que visitas de campo trazem beneficios	voce considera que ha cooperacao entre os membros da rede	o franqueador tem boa reputacao no mercado	a marca tem boa reputacao no mercado	as mesmas regras e sancoes valem para todos
N	Valid Missin g	15 0	15 0	15 0	15 0	15 0

Statistics

		tua confiança no franqueado r alterou com o tempo	teus pares confiam em voce	o franqueado r confia em voce	a empresa franqueado ra esta capacitada a exercer uma liderança de qualidade	os manuais pedagogico s são de fácil entendimen to
N	Valid	15	15	15	15	15
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		so com os manuais voce daria uma aula de qualidade	a quantos encontros pedagogico s vc esteve presente	tipos de informação pedagogica que voce aplica no dia a dia	voce troca informações pedagogica s com teus pares	com quantas escolas voce trocou informações
N	Valid	15	15	15	15	15
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		voce troca informações pedagogica s com a franqueado ra	recebe feedback pedagogico	a partir das informações recebidas voce consegue melhorar o teu pedagogico	voce compartilha as melhorias pedagogica s com os demais membros da rede	voce se sente a vontade para compartilha r com os demais membros
N	Valid	14	15	15	15	15
	Missing	1	0	0	0	0

Statistics

		voce se sente a vontade para compartilhar as melhorias pedagogicas com o franqueador	o franqueador da abertura para sugestoes pedagogicas	voce recebe feedback pedagogico	voce busca ajuda para solucionar problemas junto ao servico de apoio ao franqueado
N	Valid	15	15	15	15
	Missing	0	0	0	0

Statistics

		voce faz reclamacoes pedagogicas junto ao sistema de apoio ao franqueado	tuas reclamacoes pedagogicas sao respondidas	os guias dos professores correspondem as tuas expectativas	voce tem abertura de sugerir mudancas para a equipe pedagogica
N	Valid	15	15	15	15
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

experiência

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	10	66,7	66,7	66,7
	não	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

treinamento inicial

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	10	66,7	66,7	66,7
	não	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

avalia treinamento inicial

		Frequency	Percent
Missing	System	15	100,0

manual operacional é de fácil entendimento

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	14	93,3	93,3	93,3
	não	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

participou de quantos treinamentos operacionais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4 a 6 treinamentos	6	40,0	40,0	40,0
	até 3 treinamentos	7	46,7	46,7	86,7
	nenhum treinamento	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

a escola tem alguém responsável por repassar o conhecimento

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	11	73,3	73,3	73,3
não	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

troca informações com os pares da rede

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Frequentemente	2	13,3	13,3	13,3
Ocasionalmente	7	46,7	46,7	60,0
Raramente	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

com quantas escolas trocou informações

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	6,7	6,7	6,7
2	7	46,7	46,7	53,3
3	5	33,3	33,3	86,7
4	1	6,7	6,7	93,3
5	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

considera que o franqueador tenha conhecimento suficiente sobre a operação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	12	80,0	80,0	80,0
não	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

contribuição percentual da franqueadora para o teu sucesso

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,3	2	13,3	13,3	13,3
,4	1	6,7	6,7	20,0
,5	6	40,0	40,0	60,0
,6	1	6,7	6,7	66,7
,7	2	13,3	13,3	80,0
,9	1	6,7	6,7	86,7
1,0	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

em que área de negocio o franqueador é mais forte

	Frequency	Percent
Missing System	15	100,0

em que área o franqueador é mais fraco

	Frequency	Percent
Missing System	15	100,0

você troca informações sobre a operação com o franqueador

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Frequentemente	3	20,0	20,0	20,0
Ocasionalmente	8	53,3	53,3	73,3
Raramente	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

você recebe feedback operacional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	4	26,7	26,7	26,7
não	10	66,7	66,7	93,3
não respondeu	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

da informação que recebe você consegue implantar melhorias

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	11	73,3	73,3	73,3
não	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

você compartilha melhorias com os demais membros

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	9	60,0	60,0	60,0
não	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

você se sente a vontade para trocar informações com os demais

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	10	66,7	66,7	66,7
não	4	26,7	26,7	93,3
não respondeu	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

você compartilha melhorias com o franqueador

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	10	66,7	66,7	66,7
não	4	26,7	26,7	93,3
não respondeu	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

you feel free to share with the franchisor

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	13	86,7	86,7	86,7
não	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

the franchisor's opening for suggestions from franchisees

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	12	80,0	80,0	80,0
não	2	13,3	13,3	93,3
não respondeu	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

you receive feedback from the franchisor about marketing and disclosure

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Frequentemente	4	26,7	26,7	26,7
Ocasionalmente	3	20,0	20,0	46,7
Raramente	8	53,3	53,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

you access the support system for franchising to clear doubts

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Frequentemente	12	80,0	80,0	80,0
Ocasionalmente	1	6,7	6,7	86,7
Raramente	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

você acessa o sistema de apoio ao franqueado para reclamar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Frequentemente	3	20,0	20,0	20,0
Ocasionalmente	6	40,0	40,0	60,0
Raramente	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

tuas reclamações operacionais ao sistema de apoio ao franqueado são respondidas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim, sempre	12	80,0	85,7	85,7
nem sempre	2	13,3	14,3	100,0
Total	14	93,3	100,0	
Missing System	1	6,7		
Total	15	100,0		

recebe visitas de campo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Frequentemente	2	13,3	13,3	13,3
Ocasionalmente	10	66,7	66,7	80,0
Raramente	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

considera que visitas de campo trazem benefícios

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	15	100,0	100,0	100,0

voce considera que há cooperação entre os membros da rede

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	10	66,7	66,7	66,7
não	4	26,7	26,7	93,3
não respondeu	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

o franqueador tem boa reputação no mercado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	12	80,0	80,0	80,0
não	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a marca tem boa reputação no mercado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	12	80,0	80,0	80,0
não	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

as mesmas regras e sanções valem para todos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	9	60,0	60,0	60,0
não	5	33,3	33,3	93,3
não respondeu	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

tua confiança no franqueador alterou com o tempo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	13	86,7	86,7	86,7
não	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

teus pares confiam em você

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	12	80,0	80,0	80,0
não	1	6,7	6,7	86,7
não respondeu	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

o franqueador confia em você

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	13	86,7	86,7	86,7
não	1	6,7	6,7	93,3
não respondeu	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a empresa franqueadora esta capacitada a exercer uma liderança de qualidade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	13	86,7	86,7	86,7
não	1	6,7	6,7	93,3
não respondeu	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

os manuais pedagógicos são de fácil entendimento

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	12	80,0	80,0	80,0
não	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

so com os manuais você daria uma aula de qualidade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	8	53,3	53,3	53,3
não	7	46,7	46,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a quantos encontros pedagógicos você esteve presente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mais de 6	2	13,3	13,3	13,3
até 6	12	80,0	80,0	93,3
encontros				
nenhum	1	6,7	6,7	100,0
encontro				
Total	15	100,0	100,0	

tipos de informação pedagógica que você aplica no dia a dia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid metodologia basica	7	46,7	46,7	46,7
d melhorias para	5	33,3	33,3	80,0
servicos de ensino				
informacao para	2	13,3	13,3	93,3
sanar duvidas				
especificas para a				
minha escola				
4	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

você troca informações pedagógicas com seus pares

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Frequentemente	2	13,3	13,3	13,3
Ocasionalmente	6	40,0	40,0	53,3
Raramente	7	46,7	46,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

com quantas escolas você trocou informações

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	33,3	33,3	33,3
2	5	33,3	33,3	66,7
3	2	13,3	13,3	80,0
4	2	13,3	13,3	93,3
5	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

voce troca informações pedagógicas com a franqueadora

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	8	53,3	57,1	57,1
não	4	26,7	28,6	85,7
não respondeu	2	13,3	14,3	100,0
Total	14	93,3	100,0	
Missing System	1	6,7		
Total	15	100,0		

recebe feedback pedagógico

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	2	13,3	13,3	13,3
não	5	33,3	33,3	46,7
não respondeu	7	46,7	46,7	93,3
4	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a partir das informações recebidas você consegue melhorar o teu pedagógico

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	13	86,7	86,7	86,7
não	1	6,7	6,7	93,3
não respondeu	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

você compartilha as melhorias pedagógicas com os demais membros da rede

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	10	66,7	66,7	66,7
não	4	26,7	26,7	93,3
não respondeu	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

você se sente a vontade para compartilhar com os demais membros

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	10	66,7	66,7	66,7
não	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

você compartilha melhorias pedagógicas com o franqueador

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	10	66,7	66,7	66,7
não	4	26,7	26,7	93,3
não respondeu	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

voce se sente a vontade para compartilhar as melhorias pedagógicas com o franqueador

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	11	73,3	73,3	73,3
não	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

o franqueador da abertura para sugestões pedagógicas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	12	80,0	80,0	80,0
não	2	13,3	13,3	93,3
não respondeu	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

você recebe feedback pedagógico

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	4	26,7	26,7	26,7
não	11	73,3	73,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

voce busca ajuda para solucionar problemas junto ao serviço de apoio ao franqueado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Frequentemente	7	46,7	46,7	46,7
Ocasionalmente	8	53,3	53,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

você faz reclamações pedagógicas junto ao sistema de apoio ao franqueado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Frequentemente	2	13,3	13,3	13,3
Ocasionalmente	5	33,3	33,3	46,7
Raramente	7	46,7	46,7	93,3
4	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

tuas reclamações pedagógicas são respondidas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	14	93,3	93,3	93,3
não	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

os guias dos professores correspondem as tuas expectativas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	11	73,3	73,3	73,3
não	2	13,3	13,3	86,7
não respondeu	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

voce tem abertura de sugerir mudanças para a equipe pedagógica

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	12	80,0	80,0	80,0
não	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	