UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E VANTAGENS COMPETITIVAS: UM ESTUDO MULTICASO EM FRANQUIAS BRASILEIRAS

Jaercio Alex Silva Barbosa

Orientador: Prof. Dr. Edison Fernandes Polo

SÃO PAULO
2016

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

JAERCIO ALEX BARBOSA

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E VANTAGENS COMPETITIVAS: UM ESTUDO MULTICASO EM FRANQUIAS BRASILEIRAS

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Edison Fernandes Polo

Versão original

São Paulo

2016

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Barbosa, Jaercio Alex Silva
Universidades corporativas e vantagens competitivas: um estudo multicaso em franquias brasileiras / Jaercio Alex Silva Barbosa. -- São Paulo, 2016.
249 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2016.
Orientador: Edison Fernandes Polo.

1. Franquia 2. Vantagem competitiva 3. Universidade corporativa 4. Visão baseada em recursos (RBV) I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.8708

Dedico este trabalho ao meus pais,
Anacleon Barbosa e
Domivalda Barbosa (*In Memoriam*)
educadores, que sempre me ensinaram
o valor do conhecimento e a minha
família, Sirleia, Gustavo e Rafael
pela compreensão e apoio.

Gostaria de agradecer em primeiro lugar a Deus, que tem guiado os meus caminhos de uma forma tão especial.

Gostaria de agradecer a FEA/USP, instituição que me acolheu desde a graduação e que me orgulho de fazer parte como aluno; e ao seu corpo docente, que aprendi a admirar e a respeitar.

Agradeço especialmente ao meu orientador, o Prof Dr. Edson Fernandes Polo, que de forma muito sábia e tranquila guiou-me nessa jornada.

Gostaria de agradecer de forma calorosa aos meus amigos e educadores Carlos Furlanetti, Marco Luppe, Fernanda Castro, Erica Oliveira, Fabia Spadoto, Rogério Alexandre, Teresa Cristina, Maria Siffert, Lourdes Decknes e Renato Czarnotta pelas inúmeras dicas e apoio valioso nos vários momentos de ansiedade destes últimos anos.

Não poderia deixar de agradecer ao Prof. Dr. João Maurício Boaventura pelo fundamental aporte no meu processo de formação como pesquisador e aos(as) doutorandos(as) Keysa Mascena, Greici Sarturi, Taiguara Langrafe e Cristina Espinheira. A rica troca dentro e fora da sala de aula e principalmente no grupo de pesquisa, foram muito importantes para a finalização deste trabalho.

Um agradecimento especial ao Andres Rodriguez Veloso, Jaciara Cruz, Flávia Ghisi e Dayse Maciel pela sempre disponibilidade em ajudar, pelas longas conversas e pelo incentivo - vocês foram muito especiais e generosos.

Agradeço também aos profissionais que compartilharam a sua visão e conhecimento em educação corporativa ajudando a concretização deste trabalho - Profa. Dra. Marisa Eboli, Prof. Dr. Armando Lourenzo, Carlos Neto, Batista Gigliotti, Claudio Thieghi, Ricardo Guerra, Igor Ferreira, Gerson Santos e Adir Ribeiro.

Por último gostaria de deixar meu profundo agradecimento para a pessoa que esteve ao meu lado durante todo o processo de doutorado, minha esposa – Sirleia Fabisiak Barbosa. Sem você eu não teria conseguido!!!

**“Conhecer é tarefa de sujeitos, não de objetos.
E é como sujeito, e somente enquanto sujeito,
que o homem pode realmente conhecer.
Por isso mesmo é que, no processo de
aprendizagem, só aprende verdadeiramente
aquele que se apropria do aprendido, transformando-o
em apreendido, com o que pode, por isso mesmo,
reinventá-lo; aquele que é capaz de aplicar
o aprendido-apreendido a situações
existenciais concretas. Pelo contrário, aquele
que é “enchido” por outros de conteúdos
cuja inteligência não percebe, de conteúdos
que contradizem a própria forma de estar
em seu mundo, sem que seja desafiado, não aprende.”**

PAULO FREIRE

RESUMO

O conhecimento tem se mostrado como uma importante fonte de vantagem competitiva para as organizações. Por isso, as empresas buscam, cada vez mais, mecanismos que alavanquem os processos de geração, gestão e disseminação do conhecimento organizacional. Uma das ferramentas, que pode potencializar a transformação do conhecimento em vantagens competitivas, é a universidade corporativa. Nesse contexto, as franquias surgem como um dos objetos de estudos que podem ajudar a explicar esta relação, pois desenvolver e compartilhar conhecimento são aspectos vitais para o franchising. Dessa forma, o principal objetivo deste trabalho é identificar elementos que possam influenciar na geração de vantagens competitivas pela implantação e gestão de universidades corporativas no franchising. Para atingir esses objetivos, foi desenvolvida uma revisão teórica focada nos conceitos de vantagens competitivas, universidades corporativas e franchising. O primeiro esforço mostrou que existe uma lacuna teórica no tema, indicando a necessidade de se realizar um estudo de campo para aprofundar o conhecimento sobre o fenômeno estudado. O estudo de caso, em conjunto com entrevistas em profundidade, foram os métodos escolhidos para realizar o objetivo proposto. Foram realizadas dez entrevistas em profundidade com especialistas em educação corporativa e no franchising, sendo levantadas informações secundárias dos processos de educação do Giraffas e das Universidades Corporativas do Banco do Brasil, Ernest Young do Brasil, Cacau Show e McDonald's do Brasil. Para as duas últimas empresas foram desenvolvidos estudos de caso, levantando-se informações comparativas dos seus principais concorrentes. Dessa forma, também foram analisadas informações da Chocolates Brasil, Kopenhagen, Bob's e Subway. As principais conclusões do trabalho foram: as universidades corporativas podem impactar de forma expressiva no desenvolvimento de vantagens competitivas no franchising; apesar de as franquias promoverem diversas ações educacionais, as universidades corporativas ajudam a organizar de forma estratégica essas ações, gerando, nos casos estudados, mais impactos que as ações isoladas; as ações que mais geram resultados e barreiras à imitação são as relacionadas à disseminação do conhecimento tácito; a relação entre unidades próprias e franqueadas parece ser importante para se estabelecer estratégias educacionais da rede; a avaliação dos impactos dos treinamentos nos resultados operacionais e financeiros é uma grande dificuldade observada; a literatura preconiza uma relação entre unidades próprias e franqueadas nos estágios de maior maturidade do negócio que não foi observada nos casos estudados; também não foram observadas uma preocupação acentuada com o envolvimento de outros *stakeholders* e com a busca efetiva de modelos de autofinanciamento.

ABSTRACT

Knowledge has been shown to be an important source of competitive advantage for organizations. Therefore, companies increasingly seek mechanisms that leverage the processes of generation, management and dissemination of organizational knowledge. One of the tools that can enhance the transformation of knowledge into competitive advantages is the corporate university. In this context, franchises emerge as one of the objects of study that may help explain this relationship, for developing and sharing knowledge are vital for franchising. Thus, the main objective of this work is to identify elements that can influence the generation of competitive advantages for the implementation and management of corporate universities in franchising. To achieve these goals, it developed a focused literature review on the concepts of competitive advantage, corporate universities and franchising. This first effort proved that there is a theoretical gap in the topic, indicating the need to carry out a field study to deepen the understanding of the phenomenon studied. The case study, in conjunction with in-depth interviews were the methods chosen to achieve the proposed objective. Ten interviews were conducted in depth with experts in corporate education and franchising, being lifted secondary information from Giraffas education processes and from the corporate universities of Banco do Brasil, Ernest Young of Brazil, Cacau Show and McDonald's Brazil, for the last two companies was developed case studies, rising comparative information of its main competitors. In this way, were also analyzed informations from Chocolates Brazil, Kopenhagen, Bob's and Subway. The main conclusions were: corporate universities can impact in a significant way in the development of competitive advantages in franchising; despite franchises promote various educational activities, corporate universities help organize strategically these actions, generating, in the cases studied, more impact than isolated actions; actions that generate more results and barriers to imitation are related to the dissemination of tacit knowledge; the relationship between owned and franchised units appears to be important to establish educational strategies of the franchising network; evaluating the impact of training on operating and financial results is a great difficulty observed; the literature reports a relationship between owned and franchised units in the stages of greater maturity of the business that was not observed in this study; They were also not observed a concern about the involvement of other stakeholders and the effective search of auto financing models.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS....10

1 INTRODUÇÃO....11

1.1 Introdução ao problema de pesquisa....11

1.2 Objetivo da pesquisa....18

1.2.1 Objetivo geral....18

1.2.2 Etapas....18

1.3 Definição teórica e operacional dos conceitos da pesquisa....19

1.4 Justificativa....22

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA....28

2.1 Blocos teóricos estudados....28

2.2 Vantagens competitivas....30

2.2.1 Principais conceitos....30

2.2.2 Estudos quantitativos....35

2.2.3 Visão Baseada em Recursos....38

2.2.3.1 Valor e vantagem competitiva....40

2.2.3.2 Raridade e vantagem competitiva....42

2.2.3.3 Dificuldade de imitar e vantagem competitiva....43

2.2.3.4 Organização dos recursos e vantagem competitiva....46

2.2.3.5 Os limites da teoria da visão baseada em recursos....47

2.3 Universidade Corporativa....48

2.3.1 O conceito de educação....49

2.3.2 Educação de Adultos....54

2.3.3 Educação Corporativa....57

2.3.4 Gestão do conhecimento e universidade corporativa....61

2.3.5 A universidade corporativa como fonte de vantagem competitiva....64

2.3.5.1 A universidade corporativa é um recurso que pode ser considerado valioso?....65

2.3.5.2 A universidade corporativa é um recurso que pode ser considerado raro?....67

2.3.5.3 A universidade corporativa é um recurso que pode ser considerado de difícil imitação? 68

2.3.5.4 A universidade corporativa pode ser organizada para gerar vantagem competitiva?..72

2.3.5.5 Universidade corporativa, gestão do conhecimento e vantagem competitiva....73

2.3.6 Universidade corporativa –melhores práticas e tendências....75

2.4 Franchising....84

2.4.1 Conceitos e evolução....84

2.4.2 Principais teorias....90

2.4.2.1 Teoria da Escassez de Recursos....90

2.4.2.2 Teoria da Agência....91

2.4.2.2 Visão Baseada em Recursos e o franchising....93

2.4.3 Geração, transmissão e gestão do conhecimento em franquias....95

3 METODOLOGIA DE PESQUISA....98

3.1 Delineamento da pesquisa....98

3.2 Critérios para Seleção dos Casos....105

3.3 Coleta de Dados....107

3.4 Análise dos dados....115

4 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO....117

4.1 Análise das entrevistas com especialistas **118**
4.1.2 Entrevistas com especialistas em universidades corporativas 118
4.1.3 Os 10 princípios de Meister e as Universidades do Banco do Brasil e da Ernest Young 132
4.1.3.1 A Universidade Corporativa do Banco do Brasil 132
4.1.3.1 A Universidade Corporativa da EY no Brasil 134
4.1.3.2 Análise da EY University e da UniBB utilizando os princípios de (Meister, 2005) 135
4.1.2 Entrevistas com especialistas em franchising 139
4.2 Caso 1 – Cacau Show **145**
4.2.1 Estratégia, estrutura e história 145
4.2.2 Ambiente competitivo 150
4.2.3 A Universidade do Cacau 160
4.2.3.1 História e objetivos 160
4.2.3.2 Estrutura e ações da universidade corporativa 162
4.1.3.3 Os 10 pontos de Meister e a Universidade do Cacau 170
4.2.4 Universidade do Cacau e vantagens competitivas 175
4.3 Caso 2 – McDonald's Brasil **178**
4.3.1 Estratégia, estrutura e história 178
4.3.2 Ambiente competitivo 184
4.3.3 McDonald's Universtiy 192
4.3.3.1 História e objetivos 192
4.3.3.2 Estrutura e Ações da universidade corporativa 196
4.3.3.3 Os 10 principios de Meister e a Universidade do Hambúrguer 201
4.3.4 McDonald's University e vantagens competitivas 206
4.4 Análise comparativa dos casos **208**
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS **216**
5.1 Limitações do trabalho **222**
5.2 Sugestões de pesquisas futura **223**
5.3 Implicações Gerenciais **224**
REFERÊNCIAS **226**
APÊNDICES **252**
A. ETAPAS PARA ESTRUTURAÇÃO DO ESTUDO DE CASO **252**
B. CARTA / COMUNICADO SOBRE A PESQUISA **256**
C. ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTAS **258**

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação das teorias sobre vantagens competitivas.....33
Quadro 2 – Análises quantitativas dos efeitos dos recursos específicos e indústria na variação de desempenho das empresas 36
Quadro 3 – Formas de Aprendizado.....51
Quadro 4 – Mudança de Paradigma do T&D e Educação Corporativa.....60
Quadro 5 – Principais conceitos e diferenças do sistema de franquias para outros modelos de negócios.....94
Quadro 6 – Relações entre objetivo de estudo, questão de pesquisa, estratégia de pesquisa e técnicas de coleta de dados.....103
Quadro 7 – Comparação das teorias sobre vantagens competitivas.....112
Quadro 8 – Referencial teórico para os blocos estudados.....117
Quadro 9 – Bloco 1 - Universidade corporativa (importância, limitações e impactos).....119
Quadro 10 – Bloco 2 – Relação entre a universidade corporativa e a estratégia da empresa.....122
Quadro 11 – Bloco 3 – Barreiras à imitação.....124
Quadro 12 – Bloco 4 – Tendências das universidades corporativas.....126
Quadro 13 – Comparação da EY University com a UniBB utilizando os princípios de Meister (2005) 131
Quadro 14 – Entrevistas com especialistas (Adir Ribeiro) 135
Quadro 15 – Entrevistas com especialistas (Batista Gigliotti) 136
Quadro 16 – Entrevistas com especialistas (Claudio Thieghi) 137
Quadro 17 – Entrevistas com especialistas (Ricardo Guerra) 138
Quadro 18 – Análise comparativa das declarações de missão 146
Quadro 19 – Análise comparativa das declarações de visão..... 148
Quadro 20 – Análise comparativa das declarações de valores.....148
Quadro 21 – Princípios-chave para que as Universidades Corporativas ajudem a atingir os objetivos estratégicos da empresa (Meister, 2005) X Observado no caso Cacau Show.....166
Quadro 22 – Análise comparativa das declarações de missão 183
Quadro 24 – Análise comparativa das declarações de valores.....183
Quadro 25 – Princípios-chave para que as universidades corporativas ajudem a atingir os objetivos estratégicos da empresa (Meister, 2005) X Observado no caso McDonald's.....197
Quadro 26 – Comparação das principais características das empresas analisadas.....204
Quadro 27 – Comparação das principais características das universidades analisadas 205
Quadro 28 – Comparação das principais características das universidades analisadas utilizando Meiste(2005)..... 206

1 INTRODUÇÃO

1.1 Introdução ao problema de pesquisa

A busca por vantagens competitivas sustentáveis é um dos principais objetivos das empresas e tema central para os pesquisadores de áreas relacionadas com estratégia organizacional (PORTER, 1981; BARNEY, 1991; LAZZARINI, 2015; NEWBERT, 2008; HATCH; DYER, 2004; DYER; SINGH, 1998; RUMELT *et al*, 1994). Dessa forma, entender as transformações nos ambientes internos e externos e como eles se inter-relacionam para gerar vantagens competitivas, é fundamental para o desenvolvimento de estratégias organizacionais que gerem mais resultados para as empresas (LAZZARINI, 2015; NEWBERT, 2008; HATCH; DYER, 2004).

Com as complexas mudanças ocorridas no ambiente empresarial nas últimas décadas, decorrentes principalmente pela introdução das novas tecnologias de informação, observou-se uma profunda mudança nos ambientes social, cultural e competitivo que refletiram no ambiente interno das empresas (HEDLUND, 1994; SRIVASTAVA, 2001). Desenvolvimento de mecanismos que alavanquem o aprendizado organizacional, a geração e a gestão do conhecimento se tornaram centrais para o desenvolvimento das estratégias das organizações de todos os tamanhos e setores (FEY; FURU, 2008; HEDLUND, 1994; GRANT, 1996; NONAKA, 1994). Nesse contexto, os sistemas de educação corporativa se tornaram um importante conector entre as estratégias das empresas e sua execução (EBOLI, 2004; MEISTER, 1999) e, dessa forma, possivelmente, uma das principais fontes de vantagens competitivas sustentáveis.

A partir da década de 1980, pesquisadores da área de estratégia empresarial desenvolveram teorias para explicar os motivos que levaram algumas organizações a obterem resultados superiores que os observados pelos seus competidores. Essas teorias buscam explicar as fontes das vantagens competitivas - expressas por resultados consistentemente superiores aos dos concorrentes. Nesse contexto, surgiram dois blocos téoricos que explicam de forma distinta a diferença nos resultados das empresas. O primeiro bloco, liderado por Porter (1981)

incorpora vários dos conceitos dos autores neoclássicos e desenvolve o modelo conhecido como Estrutura – Comportamento – Desempenho (ECD) (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Essa teoria considera que as vantagens competitivas são decorrentes de um posicionamento diferenciado da empresa em seu ambiente competitivo, que seria formado por cinco forças – poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos consumidores, ameaça de novos entrantes, produtos substitutos e rivalidade interna (PORTER, 1981). O segundo bloco, que tem como um dos principais autores Barney (1991), considera os recursos e as competências desenvolvidas e controladas pela empresa como elementos centrais para geração de vantagens competitivas. Essa teoria considera o desempenho superior como um fenômeno decorrente de características internas da empresa (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Dentro do debate, surgem pesquisadores que procuram identificar as principais fontes de vantagens competitivas, estejam elas dentro da empresa ou no ambiente externo (BARNEY, 1986; BASTERRETXEA; ALBIZU, 2011; BERMAN *et al*, 2002; DYER; SINGH, 1998; HATCH; DYER, 2004; IRELAND *et al*, 2002). Nas últimas décadas, parte desses pesquisadores começaram a reconhecer o conhecimento como uma fonte de vantagens competitivas para organizações sem fins lucrativos, empresas, governo e até mesmo países (DRUCKER, 2001; SENGE, 2002; HATCH; DYER, 2004).

O reconhecimento da importância do conhecimento para a sociedade não é um fato novo. Já nas primeiras décadas do século passado economistas como Joseph Schumpeter (1934; 1950) já defendia que a geração e a utilização do conhecimento é um dos elementos centrais para o crescimento econômico. Mais recentemente, Levine (1998) e Aghion e Howitt (1998), defenderam que o conhecimento é uma das principais fontes de crescimento dos países. Drucker (2001) e Senge (2002) observaram que, também para as empresas, o conhecimento tem se tornado, nas últimas décadas, gradativamente mais importante e central. O papel dos recursos humanos, por exemplo, está se transformando para que seja exercida uma atividade-chave - entender como o conhecimento é adquirido e transmitido dentro das organizações e como este pode ser uma nova fonte de vantagem competitiva (SHAW; SAYED, 2007; WRIGHT *et al*, 2001). Assim, a posição competitiva está gradualmente dependendo da quantidade e qualidade do desenvolvimento de atividades e sistemas relacionados ao aprendizado organizacional. Lévy (1993) levanta um ponto importante nesse contexto ao defender que o homem vai se tornando refém das tecnologias de aprendizado que ele mesmo cria. De forma paralela, pode-se dizer que as empresas também se tornam cada vez mais reféns das tecnologias de aprendizado desenvolvidas nas suas organizações.

Entendendo esta importância crescente para as empresas, vários importantes autores da área de estratégia defenderam o desenvolvimento e disseminação do conhecimento como centro da estratégia organizacional. Prahalad e Hamel (1990), ao proporem o conceito de competências essenciais (*core competencies*), relacionaram a vantagem competitiva com a aprendizagem. Segundo os autores, as competências essências são o aprendizado coletivo, a combinação de múltiplos recursos e as habilidades de uma organização que permitem o acesso a novos mercados ao mesmo tempo em que geram valor perceptível para os clientes. Kaplan e Norton (1997) colocam a perspectiva estratégica de aprendizado e crescimento como a que dá o alicerce às outras três perspectivas propostas pelos autores, que são: a perspectiva financeira, a de clientes e a de processos. Segundo Kaplan e Norton (1997), é justamente a perspectiva de aprendizado e crescimento que permite a sustentação de uma posição diferenciada no tempo, defendendo, assim, a importância do aprendizado para a execução da estratégia. Hatch e Dyer (2004) afirmam que o conhecimento pode criar vantagens competitivas tanto de custos, por potencializar incrementos da produtividade, como de diferenciação, ao suportar o desenvolvimento de novos processos, produtos ou sistemas.

Com a crescente importância do conhecimento para a estratégia das organizações, surgem, principalmente na década de 1990, pesquisas relacionadas à educação corporativa. Um dos marcos dessas pesquisas ocorre na década de 1990, quando Jeanne Meister, considerada umas das principais pesquisadoras do tema, definiu a universidade corporativa (UC), como "um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização" (MEISTER, 1999, p. 29). Nessa definição é possível ver que a educação corporativa se relaciona fortemente à implantação de estratégias do negócio. Na mesma linha de Meister (1999), Eboli (2004, p. 48), afirma que a finalidade de um Sistema de Educação Corporativa em uma empresa é fomentar "o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios."

Apesar de os estudos relevantes sobre as universidades corporativas serem recentes, o fenômeno das universidades corporativas não é tão novo. A primeira universidade corporativa do mundo foi criada pela General Eletric na década de 1950. Rakeley e Meister (2005) identificaram a existência de 400 universidades corporativas em 1988 nos Estados Unidos e mais de 2000 em 2005. O Brasil também acompanha a tendência, segundo Eboli (2014), já existem, no país, mais de 400 universidades corporativas.

O entendimento da relação entre os processos de gestão do conhecimento e o desenvolvimento de vantagens competitivas é um tema com lacunas teóricas que, por seu impacto nas empresas, merece um maior aprofundamento. Uma dessas lacunas é o papel das universidades corporativas nessa relação. Wright *et al* (2001) reconhecem essa lacuna quando afirmam que as áreas de estudos relativos à estratégia têm gerado significantes conhecimentos relacionados com o que gera vantagens competitivas e quais as razões que explicam essas vantagens. Contudo, a área de estudo em estratégia não tem se preocupado em entender as técnicas específicas para atrair, desenvolver competências, motivar e manter as pessoas que são, em última instância, responsáveis por essas estratégias (WRIGHT *et al*, 2001)**.** As universidades corporativas têm, potencialmente, o papel de ser uma dessas pontes que relacionam o desenvolvimento de competências humanas e a competitividade empresarial (EBOLI, 2014).

No Brasil, a importância da universidade corporativa é ainda maior, pois as empresas precisam, ao mesmo tempo, sanar as falhas do sistema educacional do país e melhorar as competências profissionais dos seus colaboradores (CASTRO; EBOLI, 2013). Talvez por isso, a preocupação com a qualificação da mão de obra é um dos maiores temores dos executivos que comandam grandes empresas brasileiras (CASTRO; EBOLI, 2013).

Se de um lado a relação entre vantagens competitivas e as universidades corporativas apresentam lacunas teóricas que merecem ser estudadas, do outro, existem desafios metodológicos e práticos de relacionar e observar conceitos tão abstratos (GODFREY; HILL, 1995; ROUSE; DAELLENBACH, 1999). Por isso, a escolha de um objeto de estudo em que a transferência de conhecimento em si fosse elemento crucial para o seu sucesso se mostrou fundamental para entender as possíveis relações entre as vantagens competitivas e as universidades corporativas. Dessa forma, foi escolhido o franchising como objeto de estudos.

Se desenvolver e compartilhar conhecimento são aspectos vitais na gestão do conhecimento de qualquer empresa, no franchising é especialmente importante, pois ele pode ser considerado uma comunidade de conhecimento (OKOROAFOR, 2014; GOROVAIA; WINDSPERGER, 2013). Os mecanismos de transferência de conhecimento entre os parceiros de uma rede de negócios são chaves para ganhar e sustentar vantagens competitivas e o sucesso do sistema de franquias depende da efetividade da transferência de conhecimento

entre franqueadores e franquias (GOROVAIA; WINDSPERGER, 2013; HAAS; HANSEN, 2007; MEIER, 2011; PASWAN; KANTAMNENI, 2004).

O sistema de franquias em si e os seus sistemas de transferência do conhecimento também apresentam lacunas teóricas importantes que merecem ser estudadas. COMBS *et al* (2004) defendem que o franchising é um objeto de estudos que tem atraído pesquisadores de diversas áreas. Os autores afirmam que uma das vantagem em atrair acadêmicos de várias disciplinas é a geração de uma considerável base conceitual em torno do tema. Uma desvantagem é que a disciplina ainda não consolidou seus principais paradigmas, o que gera falta de suposições e normas metodológicas, tornando o campo de estudo particularmente complicado de se analisar e sintetizar (COMBS *et al*, 2004). Gillis e Castrogiovanni (2012) defendem que muito tem sido aprendido desde Oxenfeldt e Kelly (1969), que propuseram um modelo conceitual inicial para franquias, mas muito ainda precisa ser aprendido. Os casos que unem a Gestão do Conhecimento com o franchising, são ainda poucos na esfera internacional e praticamente inexistentes na esfera nacional (MELO e ANDREASSI, 2008).

A atração de pesquisadores de todo o mundo para estudar o franchising está de acordo com a sua relevância econômica. Nos EUA, em 2008, o franchising respondeu por mais de US$ 1 trilhão em vendas, o que representou, aproximadamente, 17% do PIB dos EUA (GILLIS *et al*, 2014). No Brasil, o setor emprega mais de 1 milhão de trabalhadores e possui um crescimento médio ponderado de 2010 a 2014 de 7,7% em faturamento e 8,8% em número de redes franqueadoras (ABF, 2015). O número de diferentes marcas franqueadoras presente no país atingiu em 2014 o número de 2904, o que faz do país o 4º maior mercado de franquias do mundo.

A partir dos elementos discutidos chegou-se a oito ideias gerais que resumem e fazem um encadeamento lógico dos principais pontos que conduziram a estruturação do problema de pesquisa:

1. Um dos principais objetivos da estratégia é gerar vantagens competitivas (PORTER, 1981 ; BARNEY, 1991; HATCH; DYER, 2004; LAZZARINI, 2015);
2. Diversos autores buscam fontes de vantagens competitivas (BARNEY, 1986; BASTERRETXEA; ALBIZU, 2011; BERMAN; HILL, 2002; DYER; SINGH, 1998; HATCH; DYER, 2004; IRELAND *et al*, 2002);

3. Estamos vivendo complexas mudanças ocorridas principalmente devido a introdução das novas tecnologias de informação, e vivemos na sociedade do conhecimento (DRUCKER, 2001; SENGE, 2002; HEDLUND, 1994; SRIVASTAVA, 2001);
4. Essas mudanças transformaram o conhecimento em potencial fonte de vantagem competitiva (PRAHALAD; HAMEL, 1990; SHAW; SAYED, 2007; WRIGHT *et al*, 2001);
5. As empresas precisam criar mecanismos que alavanquem os processos de aprendizado organizacional – geração, gestão e disseminação do conhecimento (PRAHALAD; HAMEL; 1990; SHAW; SAYED, 2007; WRIGHT *et al*, 2001) e uma das ferramentas para isso é a universidade corporativa (MEISTER, 1999; EBOLI, 2014);
6. Existem lacunas teóricas importantes na relação entre a universidade corporativa e as vantagens competitivas (MEISTER, 1999; EBOLI, 2004, 2014; WRIGHT *et al*, 2001);
7. Um dos objetos de estudos que mais potencial teria para explicar esta relação é o franchising, pois desenvolver e compartilhar conhecimento são aspectos vitais para o sistema que pode ser considerado uma comunidade de conhecimento (OKOROAFOR, 2014; GOROVAIA; WINDSPERGER, 2013);
8. O franchising em si e os seus sistemas de transferência do conhecimento também apresentam lacunas teóricas importantes que merecem ser estudadas e aprofundadas (COMBS *et al*, 2004).

A partir desse contexto, das lacunas teóricas e das ideias apresentadas, identifica-se a necessidade e a importância do desenvolvimento de trabalhos focados em entender o papel das universidades corporativas na geração de vantagens, emergindo, assim, a <u>questão de pesquisa deste trabalho:</u>

Como o franchising pode utilizar as universidades corporativas para gerar vantagens competitivas?

Gil (2009) Miles e Huberman (1984), afirmam que para um melhor entendimento do tema a questão de pesquisa pode ser decomposta em 4 a 8 perguntas mais específicas. Essas perguntas podem, por sua vez, se tornar questões específicas nas entrevistas (CRESWELL, 2010).

Desta forma, foram definidas 5 questões específicas:

- Quais são as razões que levam as franquias a montarem universidades corporativas?
- Quais as razões que levam as franquias a não optarem pela criação de universidades corporativas?
- Como as universidades corporativas se inserem na definição e execução das estratégias em franquias?
- Quais são as ações educacionais que mais geram impactos nos resultados de franquias?
- Quais os pontos de semelhança e diferença entre as universidades corporativas de franquias e de empresas que não optaram por este modelo de negócio?
- Como as universidades corporativas podem ajudar a gerar vantagens competitivas?

Para responder a estas questões foi-se necessário integrar a teoria proveniente de dois importantes temas da administração – vantagens competitivas e universidades corporativas – e observar sua aplicação no objeto de estudos escolhido – o franchising. A relação entre os três elementos centrais do trabalho foi explicitada na Ilustração 1.

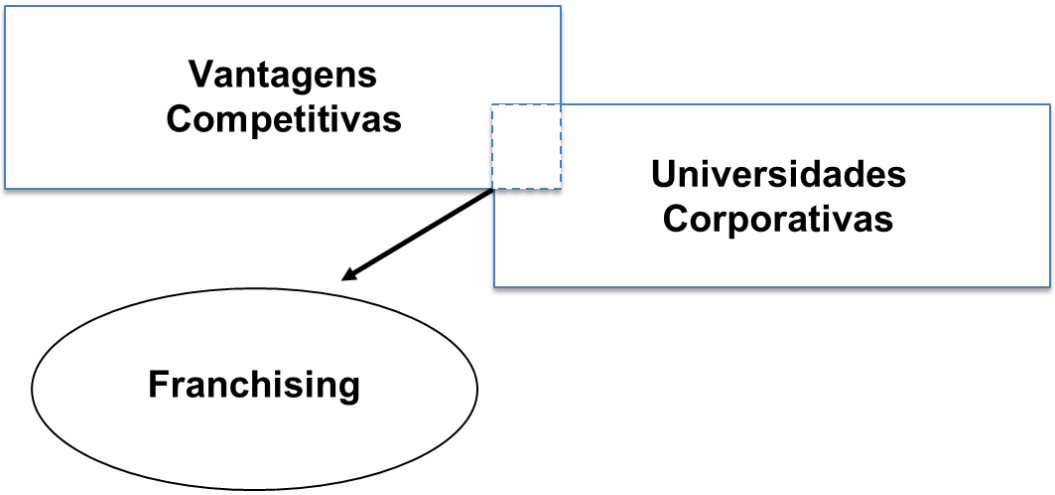

Ilustração 1 - Foco da Pesquisa

1.2 Objetivo da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

O principal objetivo desta pesquisa é utilizar a base teórica relacionada com vantagens competitivas, universidades corporativas e franchising e evidencias empíricas coletadas em campo para responder ao problema de pesquisa estabelecido. Dessa forma, o objetivo geral é:

Identificar elementos que possam influenciar na geração de vantagens competitivas pela implantação e gestão de universidades corporativas no franchising.

Para alcançar o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar motivações para estruturação de universidades corporativas em franquias;

2. Entender o papel das universidades corporativas para as estratégias de franquias;

3. Entender se as universidades corporativas possuem influência na geração de vantagens competitivas;

4. Identificar ações educacionais que geram impactos nos resultados das franquias;

5. Identificar pontos de semelhança e diferença entre as universidades corporativas de franquias e de empresas que não optaram por este modelo de negócio;

1.2.2 Etapas

- Desenvolver o levantamento bibliográfico para buscar uma definição adequada de vantagens competitivas e qual seria a melhor forma de analisar o conceito nas empresas;
- Desenvolver o levantamento bibliográfico para identificar as principais sugestões e considerações da academia, no que se refere às atividades de educação corporativa e

universidade corporativa, e entender a melhor forma de relacionar esses conceitos com as teorias relacionadas a vantagens competitivas;

- Desenvolver o levantamento bibliográfico para entender as especificidades do franchising como modelo de negócios e como a educação e o conhecimento influenciam nos processos de gestão destas organizações;
- Realizar entrevistas com especialistas em educação corporativa e no franchising para validar os casos escolhidos para estudo e aperfeiçoar os modelos teóricos definidos;
- Realizar uma pesquisa de campo para compreender como as franquias utilizam as universidades corporativas para gerar vantagens competitivas.

1.3 Definição teórica e operacional dos conceitos da pesquisa

Universidade Corporativa

Definição teórica: Conjunto estruturado de atividades educacionais, desenvolvidas para os diversos públicos da empresa, alinhadas com a estratégia do negócio.

Para Meister (1999) a educação corporativa tem sido utilizada como sinônimo de universidade corporativa ou sistemas de educação corporativa. Segundo a mesma autora, as universidades corporativas são um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, como o objetivo de cumprir as estratégias empresariais da organização.

Definição operacional: As universidades corporativas são uma série de iniciativas educacionais estruturadas, ligadas à estratégia da empresa e que vão desde dar acesso às informações relevantes da empresa para o empregado, até o desenvolvimento de programas de curto e médio prazos de instrução, treinamento e desenvolvimento (oficinas, seminários, cursos, palestras *coaching*, *mentoring* etc), além de programas educacionais de mais longo prazo em que se busca uma formação mais completa e profunda (VARGAS e ABBAD, 2006).

Essas iniciativas podem envolver qualquer *stakeholder* e serem desenvolvidas com recursos internos ou por meio de parcerias com palestrantes, empresas de treinamento e entidades formais de educação (escolas técnicas, universidades etc).

Outro elemento, relacionado à definição de universidade corporativa e que vale a pena destacar é relacionado à maturidade da universidade. Como será abordado ao longo do trabalho, a maturidade será um conceito importante para identificar os elementos propostos no objetivo. Dessa forma, para este trabalho, a maturidade estará relacionada com o tempo de funcionamento da universidade corporativa.

Vantagem Competitiva

Definição Teórica: Para que ocorra vantagem competitiva é necessário que haja a criação de valor diferenciado que não possa ser facilmente copiado pelos concorrentes. Para isso é necessário construir recursos que sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e que possam ser explorados de forma adequada pela empresa.

Barney, (1991, p. 102) afirma que

> é dito que uma firma possui vantagem competitiva quando ela implementa uma estratégia de criação de valor que não pode ser simultaneamente implementada por qualquer outro competidor corrente ou potencial.

Definição Operacional: Existe uma dificuldade operacional em identificar recursos que são valiosos, raros, difíceis de imitar e que possam ser exploráveis pela empresa. Godfrey e Hill (1995) e Rouse e Daellenbach (1999), defendem que existem grandes dificuldades de comprovações empíricas desse conceito porque muitos dos recursos que geram vantagens competitivas ou são impossíveis de observar ou extremamente difíceis de serem medidos.

Por isso, o pesquisador fez a opção de adotar uma definição mais fácil de ser operacionalizada. Para esta pesquisa, vantagem competitiva será a ocorrência de níveis de resultados acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas firmas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Desta forma, diremos que uma empresa apresenta

vantagem competitiva quando ela for uma das líderes do segmento em que atua em um ou mais indicadores como: faturamento, crescimento e rentabilidade.

Franchising

Definição Teórica: Apesar de ser usado pela maior parte dos autores brasileiros, o termo *franchising* parecia, ao pesquisador, um estrangeirismo que deveria ser evitado em um trabalho realizado na língua portuguesa. Contudo, como o dicionário da língua portuguesa (PORTO, 2015) traz a definição de franchising, o termo não pode ser considerado um estrangeirismo e como ele é usado pela maioria dos pesquisadores brasileiros internacionais, o termos também será usado no presente trabalho. Em Porto (2015) o franchising é definido como

> [...] acordo contratual no qual uma parte cede a outra o direito de uso da sua marca ou patente, associado ao direito de comercialização de bens ou serviços numa determinada área e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologias desenvolvidas pela primeira, mediante remuneração direta ou indireta; contrato de franquia.

Existe uma lei relacionada ao tema, a lei federal no. 8.955 de 15 de dezembro de 1994 (CAMÂRA DOS DEPUTADOS, 1994), que regula o franchising. Nessa lei o sistema de franquias é definido como franquia empresarial, o qual

> [...] franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

A definição adotada pela maior parte dos autores passa pela observação de que o franchising é uma relação comercial fundamentada em um acordo de licenciamento entre duas empresas independentes e se baseia em uma troca de responsabilidades e direitos de decisão (ATER; RIGBI, 2015; COMBS *et al*, 2004). A primeira empresa é a franqueadora, que identificou uma oportunidade de negócios e vende os direitos de comercializar produtos ou serviços utilizando sua marca, processos e práticas de negócios para a segunda empresa, chamada de franqueado (GILLIS *et al*, 2014).

Definição Operacional: Por representar de forma mais direta e completa o conceito, será utilizada como base para a definição operacional a trazida pela lei federal no. 8.955 de 15 de Dezembro de 1994 (CAMÂRA DOS DEPUTADOS, 1994). Assim, para este trabalho, diremos que franchising é um modelo de negócios pelo qual uma empresa, chamada de franqueador, cede a outra empresa, chamada de franqueado, o direito de uso de marca, processo ou patente, associado ao direito de distribuição de produtos ou serviços. Em alguns casos também é cedido o direito de uso de tecnologias de implantação e administração do negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

1.4 Justificativa

A pesquisa científica é justificada por diversos motivos. Um desses motivos é a busca pelo aumento do conhecimento (BOAVENTURA, 2012). A presente pesquisa avança principalmente nesse sentido ao identificar lacunas teóricas nos limites das teorias de educação corporativa e vantagens competitivas.

Por um lado, os estudos relacionados à educação corporativa são recentes. A obra seminal que iniciou os estudos do tema de educação corporativa foi publicada por Meister em 1999, o que mostra um campo de estudo ainda novo e que carece de novas abordagens e pesquisas (FAGERBERG *et al*, 2012). Por outro lado, a área de estratégia busca novas explicações para o desenvolvimento de vantagens competitivas. A possibilidade de analisar a intersecção dessas duas linhas de estudo pode avançar no entendimento de temas centrais para as duas áreas.

Para ilustrar a relativa pouca pesquisa na área de educação corporativa e universidades corporativas, foi realizado, em julho de 2015, um levantamento na Web of Science, uma das bases de artigos acadêmicos mais importantes do mundo. Pesquisou-se artigos, sem limitação de ano de publicação, que tinham a expressão “corporate education” (educação corporativa)

no título - o que indica que o foco principal do trabalho é o tema em questão. Apenas 22 artigos foram encontrados. Quando se faz a mesma pesquisa buscando artigos que tenham a expressão como tema de estudo, encontram-se 99 artigos indexados. Quando o levantamento é feito na base de artigos Proquest, base de dados similar a Web of Science, mas considerada mais abrangente, são encontrados 260 resultados. A mesma pesquisa foi realizada com o termo “corporate university” como tema e foram encontrados 72 artigos no Web of Science - mais de 80% deles publicados nos últimos 15 anos. Para se ter uma base de comparação, existem 17.824 referências na Web of Science quando na pesquisa é utilizada a expressão “competitive advantage” (vantagem competitiva) como tema.

Para se ter uma referência da realidade no Brasil, foi realizado um levantamento nas bases de dados da Scielo e apenas10 artigos possuem a expressão – “educação corporativa” como tema e 7 que colocam a expressão no título. O que mostra que esse é um campo ainda carente de estudos e pesquisas dentro e fora do país.

Quando é feito um levantamento na Web of Science do segundo tema que fundamenta este trabalho – fontes de vantagens competitivas – percebe-se ser um tema atual e de grande importância acadêmica, No período de 2000 a 2015 foram publicados 521 artigos. Quando se pesquisa a expressão "source of competitive advantage" (fontes de vantagens competitivas), esta gerou 6435 citações naquele mesmo período. Os Gráficos 1 e 2 ilustram estes dados.

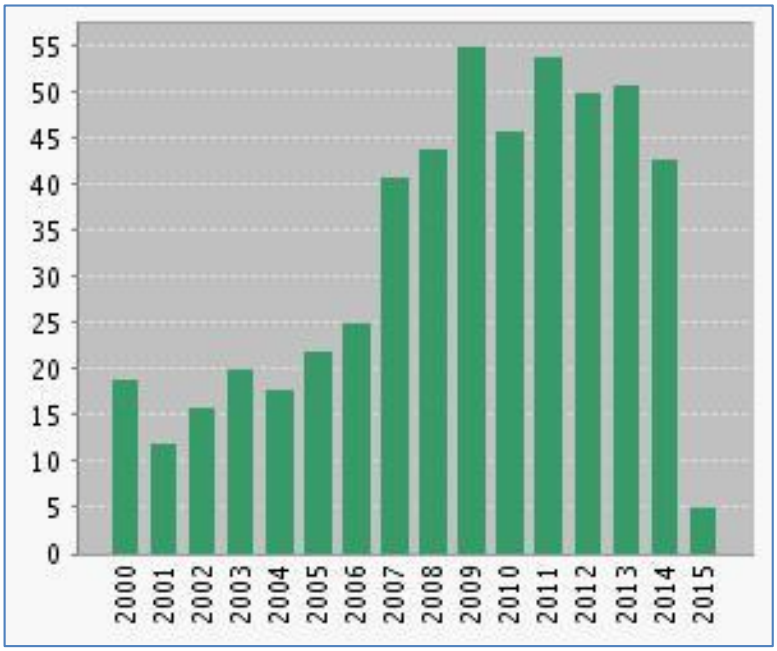

Gráfico 1 – Evolução das publicações com a expressão ´"source of competitive advantage" no Web of Science
FONTE: Web of Science (julho/2015)

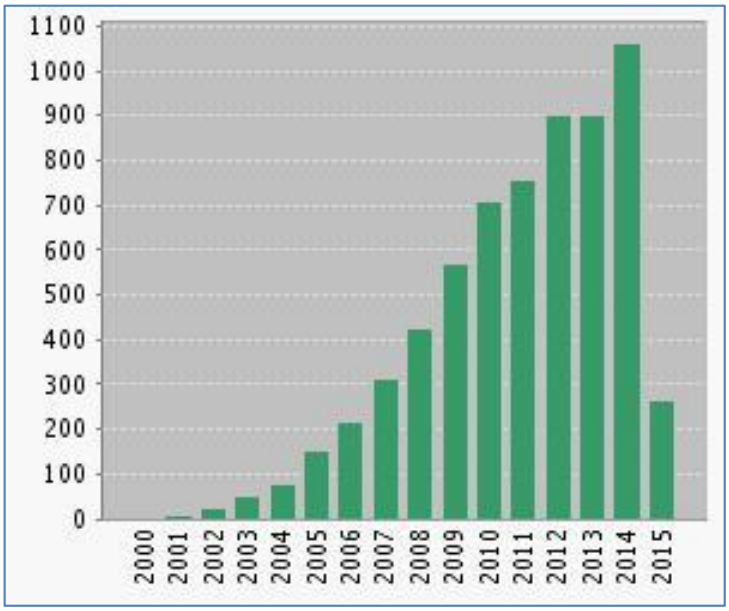

Gráfico 2 – Evolução das citações com a expressão ´"source of competitive advantage" no Web of Science
FONTE: Web of Science (julho/2015)

Nos artigos publicados foram encontrados estudos que articulam a vantagem competitiva com temas relacionados com processos educacionais dentro das empresas. O trabalho de Berman *et al*, (2002), por exemplo, defende que o conhecimento tácito pode ser fonte de vantagem competitiva, Hatch e Dyer (2004) e Basterretxea e Albizu (2011) mostram respectivamente que o capital humano, aprendizado e treinamento gerencial podem gerar vantagens competitivas. Não foram encontrados trabalhos que relacionem os sistemas de educação corporativa com as vantagens competitivas.

Em relação ao franchising, objeto de estudo deste trabalho, também podem ser apontadas lacunas teóricas importantes, notadamente relacionadas aos mecanismos de transferência de conhecimento entre franqueador e franqueado e vantagens competitivas. Os pesquisadores que estudam o franchising ainda não especificaram como a rede desenvolve vantagens competitivas (CASTROGIOVANNI; KIDWELL, 2010). Não foi dada atenção devida da

academia para os mecanismos de criação e gestão do conhecimento em franchising (PASWAN; WITTMANN, 2009). Casos que trabalham a gestão do conhecimento em relação ao franchising ainda são poucos na esfera internacional e praticamente inexistentes na esfera nacional (MELO; ANDREASSI, 2008).

É importante destacar que o franchising ocupa uma posição relevante na economia mundial e brasileira. Nos EUA, em 2008, respondeu por mais de US$ 1 trilhão em vendas (GILLIS *et al*, 2014). No Brasil, o setor emprega mais de 1 milhão de trabalhadores e apresenta um crescimento médio ponderado de 2010 a 2014 de 7,7% em faturamento e de 8,8% em número de redes franqueadoras, conforme pode ser observado nas Ilustrações 2 e 3. O número de diferentes marcas franqueadoras presentes no país atingiu em 2014 o número de 2.904, o que faz do país o 4º maior mercado de franquias do mundo, perdendo apenas para a China (4.000 marcas franqueadoras), Estados Unidos (3.828) e Coreia do Sul (3.691) (ABF, 2015).

Ilustração 2: Crescimento do faturamento das redes de franquias brasileiras no período de 2010 a 2014
FONTE: ABF, 2015, p.8.

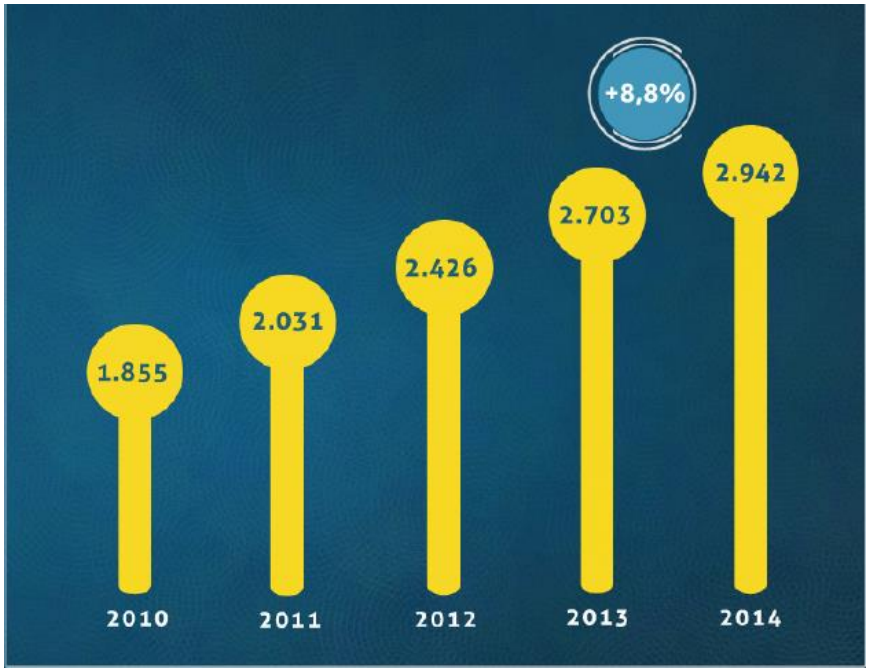

Ilustração 3: Crescimento em número de redes de franquias no Brasil no período de 2010 a 2014
FONTE: ABF, 2015, p.11.

O trabalho também gerou implicações práticas para as empresas, sejam elas franquias ou não franquias. O tema de educação corporativa mostra-se crescentemente importante para as organizações. No Brasil, o tema tem adquirido tanta importância que o governo federal, por meio do Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio (MDIC), desenvolveu uma página na internet (EDUCOR, 2015) para discutir e divulgar o tema da educação corporativa. A justificativa para existência do site é que: "...práticas de educação corporativa estão intrinsecamente relacionadas ao processo de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos (bens ou serviços)."

Dessa forma, a pesquisa se justifica ao observar a adoção e o crescimento acentuado dos sistemas de educação corporativa em empresas de todo mundo, ao mesmo tempo em que se constatam lacunas teórica que merecem ser aprofundadas e entendidas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Blocos teóricos estudados

Como este trabalho é um estudo exploratório formado pela interseção de três blocos de estudos distintos – vantagens competitivas, universidades corporativas e franchising, achou-se necessário introduzir na primeira parte da fundamentação teórica os elementos que foram pesquisados para que se entenda melhor o desenvolvimento deste capítulo do trabalho e as opções teóricas tomadas. Dessa forma, foram estudadas:

a) As teorias relacionadas com vantagem competitiva, porque o trabalho pretende identificar uma das possíveis fontes de vantagens competitivas. Para isto, foi importante entender as diferentes definições e conceitos relacionados com vantagens competitivas e analisar os estudos teóricos e empíricos que abordam as fontes de vantagens. Identificou-se a visão Baseada em Recursos (RBV), Barney (1991) e o conceito de Competências Essenciais (PRAHALAD; HAMEL ,1990) como os conceitos mais adequados para as observações e análises relacionados com vantagens competitivas desenvolvidas neste trabalho;

b) As teorias relacionadas com as universidades – definições, evolução, impacto nas empresas e tendências. Para entender com profundidade esses pontos, achou-se necessário resgatar os conceitos de educação de forma geral, que dão base aos estudos relacionados a universidade corporativa. Além disto, achou-se necessário identificar e analisar estudos que especificamente focaram na relação entre vantagens competitivas, as várias formas de educação corporativa e a gestão de conhecimento.

Apesar de não ser o foco do trabalho, percebeu-se como é importante contextualizar as universidades corporativas dentro do conjunto de práticas de gestão de pessoas, pois as universidades corporativas integram e muitas vezes se subordinam às áreas de Recursos Humanos, que utilizam a estrutura da universidade corporativa para desenvolver talentos e para ações de mudanças e consolidação da cultura das empresas. Entender como se dá esses

processos de interações e os impactos na educação corporativa é importante para o entendimento mais profundo do papel das universidades corporativas nas empresas. Vale a pena destacar que um dos mais importantes modelos conceituais adotados neste trabalho, desenvolvido por Wright *et al* (2001), foi discutido nessa parte da revisão da literatura.

Ainda para compreender o entendimento das universidades corporativas buscou-se também estudar alguns aspectos relacionados à gestão do conhecimento. Viu-se necessário fazer isso porque alguns autores apontam um conflito conceitual entre a gestão do conhecimento e os sistemas de educação corporativa. Esses conceitos muitas vezes se confundem ou são complementares, por isso foi importante entender a relação entre esses elementos.

Não existe uma teoria relacionada especificamente aos elementos abordados nesse bloco de estudos, contudo, como é importante fazer opções teóricas para delimitar as análises e observações do trabalho, acreditou-se que valia a pena destacar autores que deram base a essa parte da revisão da literatura, estes autores são: (MEISTER, 1999; EBOLI, 2014; WRIGHT *et al*, 2001; FISCHER; AMORIM, 2010).

c) As teorias que procuram explicar a formação e o crescimento do sistema, as diversas definições relacionadas ao franchising, as diferenças e semelhanças desse modelo de negócios em relação a outros modelos e principalmente a maneira como o conhecimento é construído, gerenciado e reconstruído na rede de franquias, além de quais os processos educacionais que são usados para maximizar o impacto destas transferências.

As duas principais teorias que foram utilizadas como base para as análises do franchising foram: Teoria da Escassez de Recursos (OXENFELDT; KELLY, 1969; CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991) e a Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING ,1976).

A interseção dos blocos estudados assim como as principais teorias que fundamentam cada bloco foram resumidas na Ilustração 4.

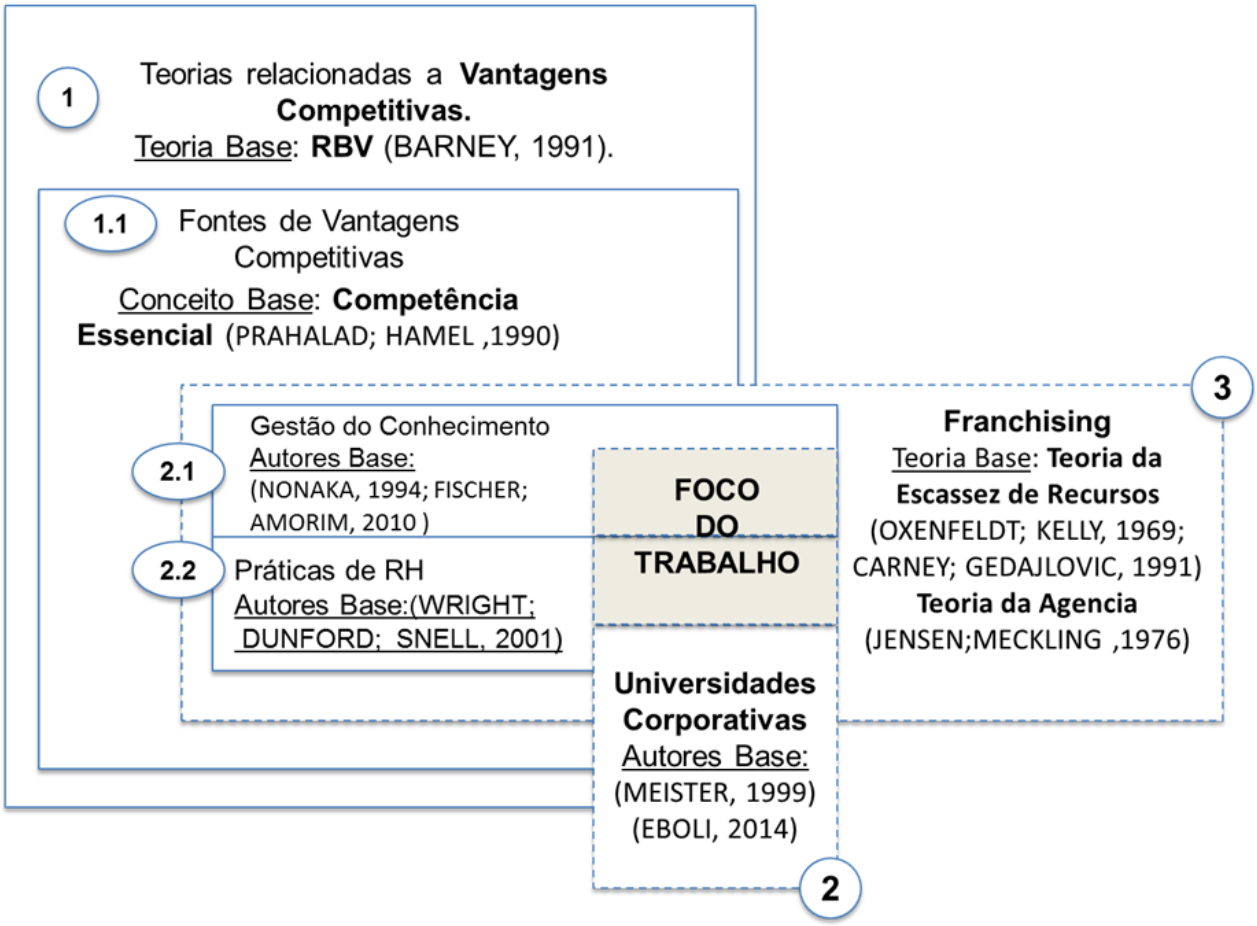

Ilustração 4 : Blocos Teóricos que dão base para o trabalho

2.2 Vantagens competitivas

2.2.1 Principais conceitos

Até os anos 70 a explicação sobre o comportamento econômico das organizações encontrava-se predominantemente na economia neoclássica. A vantagem competitiva para essa escola reside em um acidente temporário do funcionamento do mercado. A "mão invisível" dos mercados, por meio dos mecanismos de competição, iriam corroer todos os lucros acima da média (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). A empresa, para esses teóricos, seria um agente racional e passivo às mudanças do ambiente (TEECE, 1984). Dessa forma, a teoria econômica neoclássica explica o desempenho das empresas por meio dos resultados agregados dos ramos de negócios. Essa abordagem coloca em segundo plano as diferenças individuais entre empresas (BRITO; VASCONCELOS, 2005).

A partir da década de 1980, pesquisadores da área de Estratégia Empresarial iniciaram a estruturação de teorias que pudessem explicar de uma forma mais adequada o conceito de vantagem competitiva. Surgiram, então, dois blocos téoricos principais que tentaram explicar a diferença nos resultados das firmas. O primeito bloco, liderado por Porter (1981) incorpora vários dos conceitos dos autores neoclássicos e desenvolve o modelo conhecido como Estrutura – Comportamento – Desempenho (ECD). Esta teoria, considera a vantagem competitiva decorrente de um posicionamento diferenciado da empresa em relação aos seus concorrentes na estrutura da indústria. A estrutura seria moldada por 5 Forças – Poder de Barganha dos Fornecedores e Cliente, Novos Entrantes, Produtos Substitutos e Rivalidade Interna. Assim, a estrutura do mercado em uma indústria determina a conduta das firmas, o que, por sua vez, determina o seu desempenho (PORTER, 1981). Para essa corrente teórica as vantagens competitivas são decorrentes principalmente do posicionamento da empresa em relação a elementos externos a ela (BRITO;VASCONCELOS,2005).

O segundo bloco, que tem como um dos principais autores Barney (1991) é conhecida como a Visão Baseada em Recursos (RBV) e considera os recursos e competências desenvolvidas e controladas pela empresa como elemento central para geração de vantagens competitivas, esses recursos deveriam ser valiosos, raros, difíceis de imitar e organizáveis (VRIO). Desta forma, esta teoria considera o desempenho superior como um fenômeno decorrente de características internas da empresa (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Dentro da segunda corrente, é possível segmentar os autores em relação as suas crenças relacionadas à concorrência. Alguns autores possuem uma visão estruturalista e estática que tem suas raízes nos conceitos do equilíbrio econômico. São exempos desses autores: Barney (1991), Peteraf (1993), Rumelt (1984) e Wernerfelt (1984). Para eles os recursos devem ser identificados uma vez no tempo e quando explorados iriam durar por um longo período (WRIGHT *et al*, 2001). Esse argumento se sustentaria porque recursos que são valiosos, raros e dificeis de imitar não seriam facilmente copiados por empresas competidoras. Outros pesquisadores acreditam que os recursos estratégicos devem mudar continuadamente pois existe uma dinâmica de rápida mutabilidade da concorrência e do mercado, sendo necessário levar em conta variáveis como inovação, descontinuidade e desequilíbrio (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Para consolidar esse conceito, autores como Teece *et al* (1997), criaram a teoria das “dynamic capabilities” ou capacidades dinâmicas, que podem ser definidas como

rotinas ou processos estratégicos organizacionais pelos quais empresas desenvolvem novos recursos ou reconfiguram os recursos existentes desenvolvendo novos processos, produtos e mercados para se adaptarem às constantes mudanças dos ambientes interno e externo (WRIGHT *et al*, 2001).

Vários autores propuseram conceitos complementares para a definição de vantagem competitiva ou dos elementos responsáveis para a sua construção. Prahalad e Hamel, (1990); Peteraf, (1993) e Teece *et al* (1997) afirmaram que vantagens competitivas são originadas do alinhamento de habilidades, motivações e ações com os sistemas organizacionais, estruturas e processos para o atingimento de capacidades no nível organizacional.

Prahalad e Hamel (1990) criaram o conceito de competências essenciais (*core competencies*), definido como o aprendizado coletivo, a combinação de múltiplos recursos e habilidades de uma organização, especialmente de como coordenar diversos produtos e habilidades e integrar sistemas tecnológicos que distinguem a empresa no mercado. As competências essenciais deveriam potencializar o acesso a novos mercados pela empresa, gerar valor - permitindo uma contribuição significativa e perceptível aos produtos desenvolvidos pela organização - e serem de difícil imitação pelos concorrentes. As competências essenciais seriam desenvolvidas gradativamente pela empresa permitindo a construção de vantagens competitivas.

As diferentes correntes teóricas a respeito do conceito de Vantagem Competitiva são comparadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Comparação das teorias sobre vantagens competitivas

Dimensões	Organização Industrial	Recursos	Capacidades Dinâmicas
Unidade de Análise	Indústria	Estoques de recursos e competências específicas	Processos e rotinas organizacionais; fluxos de recursos e competências específicas
Concepção da Firma	Conjunto de atividades complementares	Conjunto estável de recursos, competências e capacidades	Conjunto evolutivo de recursos, competências e capacidades
Natureza da Vantagem Competitiva	Sustentável, fundada no exercício de situações de quase monopólio	Sustentável, fundada sobre recursos estáveis Rendas ricardianas	Sustentável, fundada sobre recursos em evolução Rendas ricardianas e de empreendedor
Fonte da Vantagem Competitiva	Atratividade e posicionamento da firma na indústria	Acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação	Rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da firma
Estratégia	Abordagem de fora para dentro. (*outside-in*) Procura de indústrias atrativas, busca do posicionamento ideal na indústria e	Orientada para o conteúdo Abordagem racional. De dentro para fora. (*inside-out*) Desenvolvimento e exploração de competências	Orientada para o processo e o conteúdo Interação entre competências e oportunidades do mercado Reconfiguração de competências e

	defesa dessa posição pela construção de barreiras à concorrência	existentes	*know-how*
Autores Representativos	M. Porter P. Ghemawat	J. B. Barney R. Rumelt B. Wernerfelt M. Peteraf	D. Teece, Prahalad e Hamel

FONTE: Adaptado de VASCONCELOS; CYRINO (2000).

Porter (1990), identifica outro aspecto que deve ser analisado para o entendimento da geração de vantagens competitivas de qualquer empresa – a cadeia de valor. Para ele, uma empresa pode ser desagregada em uma série de atividades básicas organizadas na forma de uma cadeia que ao interagirem adicionam valor a seus produtos ou serviços e que, desta forma, constroem a lucratividade da empresa. Algumas dessas atividades são responsáveis por gerarem valor diretamente para os clientes, são as atividades primárias. Outras atividades geram valor indireto ao suportar as ações das atividades primárias, são as atividades de apoio.

As cadeias de valor são parte de um contexto maior chamado de sistema de valores. Qualquer empresa se relaciona com fornecedores e/ou compradores que possuem suas próprias cadeias de valor. Uma fonte de vantagem competitiva é a relação que as várias cadeias de valor estabelecem entre elas. A análise dos elos dessas cadeias podem mostrar possíveis fontes de vantagens competitivas de custos ou de diferenciação (PORTER, 1990). Barney (1991), examina a questão da cadeia de valor proposta por Porter (1990) na perspectiva da visão baseada em recursos. Para ele é necessário descobrir os atributos que cada recurso integrante da cadeia de valor gera de forma isolada. Para o autor, somente identificando esses atributos seria possível descobrir as fontes das vantagens competitivas.

Novamente Porter (1990) propõe o conceito de posicionamento competitivo com fonte de vantagem competitiva. Para ele a vantagem competitiva pode ser construída de duas formas.

Desenvolvendo um conjunto de atividades que melhorariam sua eficiência, gerando um custo mais baixo que os dos seus concorrentes, ou organizando essas atividades de forma única que gerassem um valor diferenciado para os seus clientes. Esses dois tipos de vantagens competitivas são chamados de Liderança em Custo ou Diferenciação, (PORTER, 1990).

Uma vantagem de custos, por exemplo, poderia ser obtida por um sistema de distribuição de produtos que tivesse custos mais baixos, um processo de montagem mais eficiente que os dos seus concorrentes ou a utilização de uma força de vendas que gerasse mais resultados. As vantagens de diferenciação poderiam surgir de matérias-primas exclusivas, sistemas de atendimento mais ágeis ou um projeto de produtos superior (PORTER, 1990).

Hatch e Dyer (2004) afirmam que a visão baseada em recursos prevê que o conhecimento pode criar vantagens competitivas tanto de custos, por potencializar incrementos da produtividade, como de diferenciação, ao suportar o desenvolvimento de novos processos, produtos ou sistemas.

2.2.2 Estudos quantitativos

Trabalhos quantitativos de pesquisa, utilizando modelos estatísticos, foram desenvolvidos por vários pesquisadores, analisados abaixo, na tentativa de entender melhor e isolar os efeitos defendidos pelas duas principais teorias discutidas anteriormente - RBV e ECD – e entender quantitativamente quais dos dois efeitos melhor explicam as vantagens competitivas. Acreditou-se que rever esses estudos poderia ajudar o presente trabalho a fazer as melhores opções teóricas na definição dos constructos da tese.

Um exemplo desse tipo de estudo foi o realizado por Rumelt (1991). Utilizando uma base do setor de manufatura de empresas americanas mostrou que os efeitos decorrentes de recursos específicos da empresa respondem por cerca de 34 a 46% da variação de desempenho, e os efeitos decorrentes indústria por cerca de 8 a 18%.

McGahan e Porter (1997), utilizando o mesmo ferramental estatístico de Rumelt (1991), trabalharam com uma base que envolvia mais setores, num período de 14 anos. Os resultados

mostraram que aproximadamente 19% da variação encontrada nos dados eram relacionados aos efeitos da indústria e cerca de 32% relacionados aos efeitos da firma.

No Brasil, alguns estudos se destacaram como os de Brito e Vasconcelos (2005) e Bandeira e Marcon (2006) que introduziram as características do contexto brasileiro para análise dos motivos que explicam os resultados superiores nas empresas. Os estudos dos pesquisadores brasileiros chegaram a conclusões semelhantes aos estudos internacionais, mostrando que o efeito firma é mais relevante que o efeito ramo de atividade para explicar a diferença de desempenho. O Quadro 2 resume as diferentes conclusões dos autores nacionais e internacionais sobre o tema.

Quadro 2 – Análises quantitativas dos efeitos dos recursos específicos e indústria na variação de desempenho das empresas

	Estudos Brasileiros (Autores)		**Estudos Internacionais (Autores)**	
Efeitos	Brito e Vasconcelos (2005)	Bandeira e Marcon (2006)	Rumelt, (1985)	McGahan e Porter (1997)
Recursos Específicos (RBV)	60%	50,8%	34 a 46%	32%
Indústria (ECD)	8,3%	7,9%	8 a 18%	19%

Apesar de a discursão ter sido iniciada na década de 1980, os estudos quantitativos sobre a variância de desempenho ainda se mostram relevantes até os dias de hoje, como pode ser percebido nos trabalhos de Chaudey e Fadairo (2010); Gillis e Combs (2009) e Hawawini *et al* (2003), publicados nas mais importantes revistas acadêmicas de estratégia do mundo.

É importante destacar que a quase totalidade dos estudos chegou à conclusão de que os efeitos relacionados aos recursos internos da empresa são mais relevantes que os efeitos relacionados às forças da indústria na explicação das diferenças de desempenho e vantagens competitivas.

Dessa forma, apesar de o modelo Estrutura – Conduta – Desempenho ser um instrumento importante de análise do ambiente, no desenvolvimento de trabalhos empíricos ele se mostra mais frágil que a RBV para o entendimento das vantagens competitivas. As razões para isto são levantadas por Barney (1991), ao discutir as falhas do modelo desenvolvido por Porter. As falhas, levantadas por Barney (1991), são relacionadas aos pressupostos criados por Porter (1985) para o desenvolvimento de sua teoria, são eles: as empresas, dentro de uma indústria, são idênticas em termos de recursos estrategicamente relevantes que elas controlam e das estratégias que perseguem; caso alguma empresa desenvolva recursos diferenciados, esses seriam facilmente copiados pelas outras empresas porque, em teoria, haveria mobilidade completa de recursos. Dessa forma, as simplificações desenvolvidas por Porter eliminaram os dois elementos mais importantes relacionados à estratégia empresarial e facilmente observados empiricamente, a heterogeneidade das firmas e a imobilidade de alguns recursos estratégicos (PENROSE, 1959; RUMELT, 1984).

A opção do pesquisador, no presente trabalho, é de utilizar os conceitos da visão baseada em recursos (RBV) como a teoria principal que irá nortear as análises das possíveis vantagens competitivas decorrentes da educação corporativa nas empresas. Essa opção decorre da avaliação, suportada pela revisão da literatura, de que essa teoria preenche de forma mais adequada os pré-requisitos teóricos e práticos para uma análise mais completa das fontes de vantagens competitivas, como já apresentado anteriormente. Outra razão para a escolha é que a RBV foi usada como modelo teórico para vários autores como Wright *et al* (2001); Argote e Ingram (2000); Grant (1996) e Leibeskind (1996) discutirem organizações de aprendizagem e o papel dos recursos intangíveis como conhecimento, pessoas e inovação na geração de vantagens competitivas.

Por isso, na próxima parte da revisão da literatura, achou-se necessário aprofundar os conceitos por trás da visão baseada em recursos, e dos mecanismos que vão permitir analisar a relação entre a educação corporativa e a geração de vantagens competitivas para as empresas.

2.2.3 Visão Baseada em Recursos

As raízes teóricas da visão baseada em recursos remontam à pesquisa realizada pelo economista David Ricardo livro *The Principles of Poltical Economy and Taxation*, de 1817. Ricardo estudou o impacto econômico da existência de mais ou menos terras férteis para a agricultura. Nesses estudos, Ricardo concluiu que, ao contrário do que pensava a maioria dos economistas da época, as terras mais férteis e por isso as mais procuradas, são inelásticas, ou seja, existem em um estoque limitado. Dessa forma, o fato de toda a terra já está sendo alocada impede ou dificulta a competição de novos entrantes, mesmo em situação de aumento da demanda e dos preços dos produtos gerados na agricultura (BARNEY; HESTERLY, 2008). Esse conceito simples mostra que existem recursos que não possuem sua mobilidade garantida, como a terra fértil. Essas terras garantiriam aos seus donos recursos e capacidades que gerariam vantagem competitiva sustentáveis (BARNEY; HESTERLY, 2008).

Outra pesquisadora, reconhecida por exercer uma grande influência na construção dessa teoria, foi a economista Edith Penrose (1959). Foi ela a primeira a propor um dos conceitos centrais para criação da RBV. A autora pensou as empresas como um “feixe de recursos”. Essa visão diferenciava a empresa do conceito neoclássico que defendia que as organizações eram uma entidade abstrata de transformação de insumos em produtos (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Segundo Penrose (1959), as empresas diversificam seus produtos porque extraem suas vantagens de imperfeições de mercado.

Dessa forma, as firmas podem ser consideradas como um conjunto de competências e capacidades atados em um “feixe de recursos” (PRAHALAD; HAMEL, 1990; PENROSE 1959). Por isso, a correta compreensão do significado de recursos é fundamental para o entendimento da RBV. Recursos para o Barney (1991, p. 101) incluem

> todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento etc, controlados pela empresa, que permitem a ela conceber e implantar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia (...) recursos são pontos fortes que a empresa pode usar para conceber e implementar suas estratégias.

Existem três tipos de recursos: físicos, humanos e organizacionais. Os recursos físicos incluem os equipamentos, matérias-primas, a localização geográfica, dentre outros. Os recursos humanos incluem os treinamentos, experiências, julgamentos, inteligências, relacionamentos e *insights* dos empregados, gestores ou não. Os recursos organizacionais incluem a estrutura formal da empresa, seus planos formais e informais de controle e coordenação e as relações dentro dos grupos existentes na firma e entre esses grupos e o ambiente externo. Não há dúvidas de que nem todos os recursos da empresa são estratégicos, o propósito da RBV é especificar as condições sob as quais alguns destes recursos podem ser fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

Wernerfelt (1984) agrupa os recursos entre tangíveis e intangíveis. Barney e Hesterly (2008) adotam a mesma definição e afirmam que recursos tangíveis são todos os ativos físicos da organização, como fábricas, prédios, máquinas, produtos, localização, dentre outros e os intangíveis são recursos que não possuem concretude e estão relacionados a elementos como conhecimento, interação entre equipes, reputação, dentre outros. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) afirmam que os recursos intangíveis estão enraizados no histórico da empresa e foram acumulados ao longo do tempo e que por isso são de difícil imitação e substituição, além de demorarem para serem obtidos ou construídos devido à complexidade histórica que levou ao seu desenvolvimento.

Tendo isso em foco, a visão baseada em recursos (RBV) explica as diferenças de desempenho entre as empresas por meio dos seus recursos. Barney (1991) afirmava que a vantagem competitiva estava na identificação e exploração de recursos que são valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis. Com a evolução do conceito nos anos seguintes, a característica de não substituíveis foi modificada por “organizáveis” (BARNEY; HESTERLY, 2008). É somente a implantação simultânea dessas quatro características que torna o recurso um ativo estratégico para organização (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

Empresas que conseguem identificar recursos que são valiosos e raros e estabelecem um processo dentro da organização que permita a exploração destes, possuem potencial de gerar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Contudo, para que haja uma

vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo, esses recursos devem ter característica especiais que os diferenciem dos recursos disponíveis ou explorados pelos concorrentes. esses recursos devem ser difíceis ou custosos de imitar (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Dessa forma, a sustentabilidade da vantagem competitiva é diretamente proporcional a sua capacidade em isolar estes recursos da imitabilidade da concorrência (RUMELT, 1984).

Faz-se necessário, para um maior entendimento da teoria da visão baseada em recursos aprofundar os conceitos de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e organizáveis.

2.2.3.1 Valor e vantagem competitiva

Outro elemento importante para desenvolvimento do constructo de vantagem competitiva é o conceito de valor. Porter (1985) relaciona vantagem competitiva com a criação de valor pelas empresas. Segundo o autor, "a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa." (PORTER, 1985 p.3). Dessa forma, o autor coloca o conceito de valor no centro de uma estratégia que busca gerar vantagens competitivas.

Barney (1991), também relaciona vantagem competitiva e valor. Segundo Barney (1991, p. 102) "é dito que uma firma possui vantagem competitiva quando ela implementa uma estratégia de criação de valor que não pode ser simultaneamente implementada por qualquer outro competidor corrente ou potencial."

Apesar de os dois autores falarem de criação de valor, eles se referem a constructos diferentes. Entender a diferença entre os conceitos de valor é central para o entendimento do conceito da vantagem competitiva (PORTER; KRAMER, 2011; ITO *et al*, 2012) e para a definição do constructo de valor e de vantagem competitiva que será utilizado neste trabalho. Assim, Porter (1985, p. 38), define valor como algo que

> em termos competitivos [...] é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa lhes oferece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço

> que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Criar um valor para os compradores que exceda o custo é a meta de qualquer estratégia genérica.

Já Barney (1991, p. 105), define que um recurso é valioso se "ele explora oportunidades e/ou neutraliza ameaças no ambiente da firma."

A diferença na definição de valor entre os dois autores também é notada numa visão mais econômica do termo. Porter define como criação de valor ao intervalo entre o custo e o preço. (PETERAF; BARNEY, 2003, p. 314), expandem o conceito ao propor que vantagem competitiva é a capacidade de "criar mais valor econômico que o competidor em seu mercado de produtos." O valor econômico pode ser obtido por meio do incremento dos benefícios percebidos para os clientes ou por meio da redução dos custos da empresa, ou utilizando as duas formas em conjunto. Esse conceito foi também defendido por Barney (1991).

Brandenburger e Stuart (1996) ampliam o significado e a abrangência da criação de valor para a diferença entre os custos de oportunidades do fornecedor e a disposição a pagar do cliente. A Ilustração 5 resume os diferentes conceitos de valor vistos até o momento.

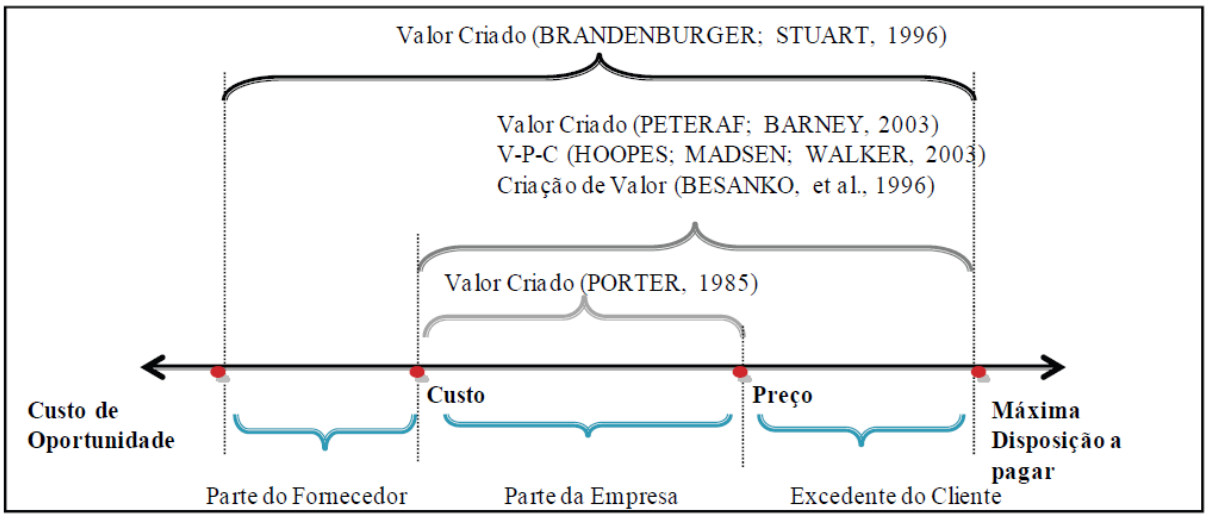

Ilustração 5 – Os diferentes conceitos de valor

FONTE: BRITO e BRITO (2011, p.4)

Collis e Montgomery (1996), analisam a questão do valor por outra perspectiva, o valor relativo do recurso se comparado com a concorrência. Dessa forma, um recurso só poderia ser considerado valioso se houvesse uma vantagem comparativa no uso desse recurso em relação aos concorrentes.

Nesse sentido, uma maneira de identificar os recursos e as capacidades potencialmente valiosas seria estudar as diferenças da cadeia de valor da empresa em relação aos seus concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2008). A cadeia de valor desagrega uma empresa em suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação (PORTER, 1990). As etapas da cadeia de valor de uma empresa integram diferentes recursos e capacidades e como empresas diferentes podem fazer escolhas diferentes sobre as atividades da cadeia de valor, podem acabar desenvolvendo diferentes conjuntos de recursos e capacidades, gerando, por meio dessas escolhas, um valor diferenciado (BARNEY; HESTERLY, 2008).

Grant (1991) defende que existem outros dois fatores para a avaliação do potencial de gerar valor, são eles: a capacidade de sustentar as vantagens competitivas e a habilidade da empresa em gerenciar esses recursos. Para Barney e Hesterly (2008), se uma empresa não consegue gerar valor aos seus recursos igual ou superior aos dos seus concorrentes, ele está em desvantagem competitiva.

O presente estudo, ao avaliar os recursos, procurará integrar as visões apresentadas por Barney (1991) e Peteraf e Barney (2003) por considerá-las conceitualmente mais sólidas e operacionalmente viáveis de serem testadas. Dessa forma, serão considerados valiosos os recursos que exploram oportunidade ou neutralizam ameaças ao mesmo tempo que geram valor econômico.

2.2.3.2 Raridade e vantagem competitiva

A raridade está ligada à heterogeneidade e à mobilidade imperfeita dos recursos (PETERAF, 1993). A crença no conceito de que as empresas constroem ou têm acesso a diferentes tipos de recursos e que a mobilidade dos recursos não é perfeita, como defendia os economistas

neoclássicos, está no centro do conceito de raridade. Mesmo em mercados que vendem *commodities* seria possível para empresas desenvolverem recursos internos raros, por meio da combinação de recursos e capacidades internas da empresa que as diferenciassem dos seus concorrentes (PETERAF, 1993).

Se determinado recurso ou capacidade é explorado por muitos concorrentes, então, dificilmente poderá ser fonte de vantagem competitiva para qualquer umas das empresas analisadas. Recursos que são considerados valiosos, mas que não são raros, porque são facilmente encontrados no mercado, são fontes de paridade competitiva. Apenas quando um recurso é controlado por um ou um número pequeno de concorrentes é que terá potencial de se tornar fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

O controle, por algumas empresas, de recursos capazes de gerar um resultado superior, pressupõe que a oferta desses recursos seja limitada (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). A raridade desses recursos é decorrente de razões estruturais (limites físicos, legais, temporais) ou estão relacionadas à capacidade da empresa em gerar recursos diferenciados. Os pesquisadores da RBV tentam entender, de forma mais profunda, quais recursos não poderiam ser gerados ou imitados pelos concorrentes no curto prazo, pois é esta inelasticidade que pode gerar resultados superiores para a empresa (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Barney (1991) questiona o quão raro deve ser um recurso ou capacidade para que tenha o potencial de gerar vantagem competitiva. A resposta, dada pelo autor, é que o recurso para ser raro deve ser controlado por um número menor de empresas do que seria necessário para se criar uma dinâmica de concorrência perfeita em um setor.

2.2.3.3 Dificuldade de imitar e vantagem competitiva

Um dos pontos centrais da visão baseada em recursos é a premissa de que a heterogeneidade de recursos pode gerar recursos que são difíceis ou custosos de imitar. É a assimetria de informações relativa ao potencial dos recursos e das competências específicas da firma que

deve guiar a estratégia, pois essa seria a única fonte possível de vantagem competitiva (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Por isso, a capacidade das empresas de erguerem barreiras à imitação de seus recursos estratégicos é fundamental para a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

A RBV identificou alguns mecanismos que aumentam a capacidade das empresas em isolar os seus recursos da imitabilidade dos seus concorrentes, são eles: condições históricas únicas, ambiguidade causal, complexidade social e as "economic deterrence" (DIERICKX; COOL, 1989; LIPPMAN; RUMELT,1982).

Muitos recursos só são desenvolvidos ao longo do tempo devido à uma conjunção de fatores que são dificilmente imitados. Esse tipo de limitação, baseada nas condições específicas de um lugar no tempo e espaço, é denominada por Barney (1991) de condições históricas únicas. Uma vez que essas condições passaram, empresas que não desenvolveram esses recursos dependentes de tempo e de espaço enfrentam uma desvantagem de custos para obtê-los ou desenvolvê-los, pois imitá-los implicaria em um, provavelmente impossível, retorno às condições históricas existentes no momento em que os recursos foram desenvolvidos.

Há duas maneiras defendidas por Barney (1991) pelas quais circunstâncias históricas únicas podem proporcionar uma vantagem competitiva sustentável para uma empresa. A primeira maneira é a vantagem de ser o primeiro, essa vantagem é mais conhecida pelo termo em inglês "first-mover advantage". As primeiras empresas a explorarem um determinado recurso podem estabelecer uma relação de menor custo com os principais fornecedores, por exemplo, ou mesmo, desenvolver uma participação de mercado mais acentuada que permitam ganhos de escala, ou a favorabilidade dos clientes. Assim, embora em princípio outras empresas possam explorar uma oportunidade, o fato de apenas uma empresa tê-lo feito primeiro torna mais custoso para as outras imitá-la (BARNEY; HESTERLY, 2008).

Uma segunda forma pela qual as condições históricas únicas podem ter um impacto sobre uma empresa baseia-se no conceito de dependência do caminho. Barney e Hesterly (2008) afirmam que um processo é dependente de caminho quando os eventos iniciais em sua

evolução têm efeitos significativos sobre eventos subsequentes. Ao comprar um ponto que valorizou acima das expectativas temos um exemplo da dependência do caminho. A empresa não poderia prever a valorização desse recurso no futuro da forma como aconteceu. Esse tipo de recurso, desenvolvido por uma causa que gera um resultado maior que o esperado é também de difícil imitação.

Outro elemento que restringe a imitabilidade dos recursos é a ambiguidade causal. A ambiguidade causal tem sido ponto de atenção de vários pesquisadores como Barney (1986); Lippman e Rumelt (1982) e Rumelt (1984). Quando a ligação entre os recursos controlados pela empresa e a vantagem competitiva não é conhecida ou é somente parcialmente conhecida temos a ambiguidade causal (BARNEY, 1991). Dessa forma, como as relações de causa e efeito não são totalmente entendidas, fica difícil a imitação desses recursos pelas empresas. Muitas vezes nem a própria empresa que está tendo resultados acima da média do mercado consegue explicar as fontes da sua vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

O terceiro elemento, levantado pela visão baseada em recursos, que pode ajudar a erguer barreiras contra a imitação, é a complexidade social. As empresas utilizam um conjunto de recursos que formam um feixe de relações de complementariedade e co-especialização, formando, dessa forma, uma teia social de relações que gera dificuldades de imitação, pois tornam as configurações individuais de recursos muito específicas e complexas (PENROSE, 1959; TEECE, 1988).

Diversos recursos de uma empresa podem ser socialmente complexos, como, por exemplo, a cultura da empresa, as suas relações de poder, a credibilidade que ela tem com seus fornecedores e clientes, as relações entre os gerentes, dentre outras (BARNEY, 1991). Excetuando a aquisição da empresa inteira, o mercado não dispõe de mecanismos para a transferência desses sistemas ou redes de recursos. Por ora, tal engenharia social ainda não é acessível para as empresas e por isso são de difícil imitação (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

A última fonte de inimitabilidade de recursos é a "*economic deterrence*. Ela ocorre principalmente quando uma estratégia desenvolvida é dependente de grandes investimentos de capital com ganhos de escala vinculados a um mercado específico. Quando essas condições estão presentes, competidores podem ter dificuldades de entrar no mercado e alcançar a mínima escala necessária para gerar os retornos procurados pela empresa, já que muitos mercados suportam apenas um único competidor. Dessa forma, a estratégia seria de difícil replicação, pela falta de rentabilidade mínima exigida (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

Como já exposto, a criação de mecanismos de controle da imitabilidade de recursos dos concorrentes é de grande importância para geração de vantagens competitivas sustentáveis. O presente trabalho se propõe a dar um foco especial para encontrar os mecanismos que poderão proteger o desenvolvimento de sistemas de educação corporativa da imitação dos concorrentes.

2.2.3.4 Organização dos recursos e vantagem competitiva

A questão feita por Barney e Hesterly (2008) para que se possa entender o quarto elemento da RBV que poderia gerar vantagem competitiva é se a empresa está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo dos recursos. Não é suficiente ter recursos, é necessário gerenciá-los dentro da organização, ou melhor, a empresa deve estar alinhada para explorar esses recursos.

A gestão de recursos é uma série de escolhas estratégicas que devem ser feitas levando em conta quatro premissas: a primeira premissa é a da aquisição eficiente – gestores devem minimizar os custos de aquisição extraindo o máximo de valor desses recursos; a segunda premissa é a da combinação – recursos combinados geram maior dificuldade de imitação do que aqueles desenvolvidos de forma individual; a terceira premissa é a do posicionamento – alinhamento dos recursos com as necessidades do mercado e a quarta e última premissa é a da

manutenção – que envolve a adequação dinâmica do foco da gestão de recursos em relação às mudanças das condições competitivas (FINNEY *et al*, 2008).

Vasconcelos e Cyrino (2000) apontam que a organização está relaciona à construção de processos administrativos e organizacionais que cumprem as funções de: coordenação e integração, buscando o gerenciamento do uso interno e externo dos recursos; aprendizagem, buscando os processos pelos quais a repetição da experimentação possibilita a utilização mais eficaz dos recursos; e uma função de reconfiguração, dedicada aos mecanismos de antecipação da necessidade de novas competências e aos métodos de reconfiguração dos recursos que permitirão a continuidade do desempenho superior.

Com base na revisão da literatura, para efeito deste estudo, a vantagem competitiva será definida como a obtenção de retornos superiores aos dos seus concorrentes, decorrente da geração de maior valor econômico devido à exploração de recursos que são valiosos, raros, de difícil imitação e explorado de forma correta pela empresa.

2.2.3.5 Os limites da teoria da visão baseada em recursos

Foss (1997) afirma que as três maiores limitações da RBV são: foco em mercados estáveis, ênfase na análise de recursos isolados e a diminuição da importância do ambiente externo.

O principal autor da RBV, Barney (1991), confirma a necessidade de mercados estáveis questionada por Foss (1997) ao afirmar que a RBV somente pode ajudar os executivos a ganharem vantagens competitiva, na medida em que as regras da indústria se mantêm relativamente estáveis. Mudanças radicais fazem que ameaças virem oportunidades e oportunidades ameaças, modificando rapidamente as fontes de vantagens competitivas sustentáveis.

A segunda limitação apontada por Foss (1997) é a ênfase na análise de recursos isolados. Essa crítica é compartilhada por Levinthal e Myatt (1994) e Grant (1991). A análise de recursos

isolados, pode gerar problemas, uma vez que o caráter específico dos recursos encontra-se na relação dele com os outros recursos da organização (PENROSE, 1959).

A terceira limitação está relacionada à diminuição da importância dos fatores externos na análise das fontes de vantagem competitiva. Barney (1991) defende que as análises dos recursos e competências seriam de maior valor estratégico que as análises do ambiente. Outros autores como Ghemawat (1991) e Wenerfelt (1984) afirmam que existe a necessidade de analisar a relação entre os recursos internos da empresa e a sua relação com o ambiente externo.

Outra dificuldade, agora de caráter prático, foi apontada por Godfrey e Hill (1995) e Rouse e Daellenbach (1999). Os autores defendem que existem grandes dificuldades de comprovações empíricas da teoria porque muitos dos recursos que geram vantagens competitivas ou são impossíveis de observar ou extremamente difíceis de serem medidos. Essa dificuldade foi encontrada no trabalho e será discutida no capítulo relacionado à metodologia.

2.3 Universidade Corporativa

Nessa parte da revisão da literatura buscou-se não somente falar de educação corporativa, mas aprofundar-se em elementos relacionados com esse conceito que permitissem um melhor entendimento do tema e dos seus fundamentos e que também permitissem a definição mais apropriada dos constructos que foram desenvolvidos para o desenvolvimento do trabalho.

Dessa forma, foram abordados os seguintes temas: o conceito de educação, a educação de adultos e as tendências e desafios da educação corporativa.

2.3.1 O conceito de educação

Para entender o significado da educação corporativa é necessário buscar, primeiro, o significado da palavra educação. O que é realmente significa educação?

Mannheim (1962) vai na origem da palavra educar, que nasce da palavra latina *educare*, que está ligada à obtenção de múltiplas qualidades que promovem a felicidade, a eficiência e a capacidade para o serviço. Segundo o autor, a educação está ligada à criatividade e ao improviso.

Eboli (2004) defende que a educação diz respeito à influência intencional e sistemática sobre o ser humano, com o propósito de formá-lo e desenvolvê-lo em uma sociedade, a fim de conservar e transmitir a existência coletiva. A educação, para a autora, é o processo de transmissão da herança cultural às novas gerações.

Já para Aranha (1996), educar é fazer escolhas. Ao definir um modelo de educação são feitas opções em relação ao público-alvo, à linha pedagógica, aos conteúdos e à visão de mundo que se quer passar. O autor defende que, por trás das opções, às vezes não muito claramente, está o caráter ideológico dessas escolhas. Mesmo em uma empresa, esse caráter ideológico está presente.

Uma importante questão que precisa ser pensada por todos que querem criar um processo educacional que gere impactos, sejam empresas, organizações sem fins lucrativos ou governos, são os seus objetivos (EBOLI, 2004). Eboli (2004), por exemplo, defende que a educação não deveria ser fragmentada. Ela afirma que o processo educacional ocorre no desenvolvimento e na realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada ser humano, incorporando nesse processo o conhecimento multidisciplinar obtido a partir da Filosofia, da Psicologia e da Sociologia, por exemplo. Dessa forma, segundo a autora, a educação deveria desenvolver o ser humano de uma forma integrada.

O conceito de uma educação integrada está em linha como o pensamento de um dos principais pensadores de educação da modernidade, o pedagogo e filósofo Edgar Morin. Para ele, a não fragmentação, o pensamento de longo prazo e uma educação que trabalhe as incertezas é

fundamental para um processo educacional que gere mudanças e impactos reais. Para Morin (2009), a inteligência que somente cria fragmentação destrói as possibilidades de reflexão, diminuindo ou eliminando a possibilidade de se criar um senso crítico e uma visão a longo prazo. O conhecimento pertinente é aquele que traz um significado maior, sem necessariamente ter uma quantidade maior de informações (MORIN, 2009).

Para Morin (2009), falar em educação significa pensar a longo prazo e, por isso, o foco apenas no curto prazo restringe qualquer modelo educativo. A educação deve ser simultaneamente analítica e sintética como um fluxo no qual as partes são religadas ao todo e o todo religado às partes. Para o autor, outro elemento fundamental na educação seria a incerteza. Essa seria uma das maiores conquistas da consciência, pois, para aprender, é fundamental enfrentar as incertezas, já que a ciência e o mundo tratam do incerto (MORIN, 2009).

Ao analisar os objetivos de educação desenvolvidos pelos autores expostos é necessário fazer algumas perguntas pertinentes aos objetivos deste trabalho. Será que as empresas que geram seus sistemas de educação corporativa estão preocupadas com a formação integral, reflexiva e de longo prazo do ser humano? Será que as empresas deveriam estar preocupadas com isso? Será que essa preocupação traz vantagens competitivas ou desvantagens competitivas? Essas questões serão discutidas ao longo do trabalho.

Pode-se dizer que a aprendizagem faz parte da educação, mas a educação não é a única forma de aprendizagem. Para Vargas e Abbad (2006), a aprendizagem humana pode ocorrer de diferentes maneiras e expõem quatro ações principais para sua promoção: informação, instrução, treinamento e educação.

Para Vargas e Abbad (2006) a informação seria formada por blocos organizados de conteúdos disponíveis em diferentes meios. A opção por acessar esses blocos de conhecimento é individual, mas poderia ser incentivada pela sociedade ou pela empresa. Já a instrução seria um tipo de aprendizagem mais planejada e desenvolvida de forma intencional e efetivadas com ações de curta duração. O objetivo da instrução é o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes mais simples.

O treinamento, conforme define Bastos (1991 *apud* VARGAS e ABBAD, 2006), é um processo intencional da empresa em realizar mudanças de comportamento em seus empregados. Rosenberg (2001) define treinamento como um dos meios para gerar aprendizagem, embora essa possa ocorrer sem a existência de um processo formal e sistemático de treinamento. Para o autor, treinamento seria uma abordagem padronizada que ajudaria na melhoraria do desempenho do treinado. Ele defende que um treinamento possui quatro elementos básicos: o objetivo de melhorar, de forma específica, o desempenho individual; o desenho da estratégia instrucional que será usada para atender às necessidades dos alunos; a definição das mídias utilizadas no treinamento e o processo de avaliação do programa de treinamento.

Vargas e Abbad (2006) explicam que o conceito de treinamento, como usamos hoje, ocorreu durante a Segunda Guerra Mundial, após a fundação da AST, "American Society for Training". A entrada dos Estados Unidos na guerra gerou uma grande necessidade de aumento da produção e, por conseguinte, de treinamento de pessoal. Dessa forma, a Segunda Guerra Mundial evidenciou a importância do treinamento sistemático, que foi replicado por várias organizações nos EUA e ao redor do mundo.

Já o termo desenvolvimento, segundo Vargas e Abbad (2006), compreende a formação do indivíduo, mas sem relação com um trabalho específico. Estariam relacionadas com ações educacionais de apoio à qualidade de vida no trabalho, orientação profissional, autogestão de carreira. Os tipos de ações envolvidas no processo de desenvolvimento seriam as oficinas, cursos, seminários e palestras.

Assim, o conceito de educação surge de forma complementar e mais abrangente que o conceito de treinamento. Para Vargas e Abbad (2006), a educação engloba o treinamento num processo mais complexo e completo de aprendizagem. A Educação envolve não apenas o crescimento profissional do aluno, mas também o seu crescimento pessoal. Surgem, então, os conceitos de educação continuada, educação para toda a vida e educação corporativa. O Quadro 3 retrata as diferentes atividades ligadas ao aprendizado nas organizações.

Quadro 3 – Formas de Aprendizado

Formas de Aprendizado	**Definição**	**Práticas**
Informação	Blocos organizados de conteúdos disponíveis em diferentes meios.	Ações educacionais de curta duração (aulas, manuais, roteiros etc).
Instrução	Tipo de aprendizagem um pouco mais planejada e direcionada de forma intencional para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes simples.	Orientações, baseadas nos objetivos instrucionais, realizadas geralmente com apoio de manuais, cartilhas, roteiros etc.
Treinamento	Processo intencional da empresa em realizar mudanças de comportamento em seus empregados.	Ações educacionais de curta e média duração (cursos, oficinas etc).
Desenvolvimento	Compreende a formação do indivíduo, mas sem relação com um trabalho específico.	Orientação de carreira e profissional, ações educacionais voltadas para estabelecer programas de qualidade de vida no trabalho (oficinas, seminários, cursos, palestras *coaching*, *mentoring* etc).
Educação	Engloba o treinamento num processo mais complexo e completo de aprendizagem. A Educação envolve não apenas o crescimento profissional do aluno, mas também o seu crescimento pessoal.	Programas de média e longa duração (geralmente programas que dão algum tipo de formação mais institucional como: cursos técnicos profissionalizantes, graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado).

FONTE: Adaptado de VARGAS e ABBAD, 2006.

De forma complementar a Vargas e Abbad (2006), Ioschpe (2004) acredita que o aprendizado exige o desenvolvimento de quatro virtudes: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a compartilhar e aprender a ser. De várias formas os conceitos trabalhados pelo autor são aplicáveis no dia a dia das empresas.

O aprender a conhecer está relacionado com o domínio dos próprios instrumentos do conhecimento. O aprender a fazer está ligado aos aspectos profissionais, é a prática do conhecimento a serviço da excelência no trabalho, mas pode ser visto com um significado que vai um pouco além, aprender a fazer também significa adaptar a educação as necessidades futuras do trabalho, o que exige flexibilidade do trabalhador para se antecipar aos fatos que ainda não conhecidos (IOSCHPE, 2004).

O aprender a conviver é a descoberta do outro e das suas necessidades. Está relacionado com a participação em projetos comuns. O aprender a conviver fortalece a capacidade de resolução de conflitos em todas as esferas, inclusive na organizacional. E, finalmente, aprender a ser, significa que a educação deve contribuir para o desenvolvimento completo do indivíduo: espírito e corpo, inteligência, sensibilidade, sentido estético e responsabilidade (IOSCHPE, 2004).

Como foi visto, a educação é um termo mais abrangente que treinamento. Vê-se que muitas empresas provavelmente não entendem o significado do termo “educação”, quando se propõem a desenvolver a “educação corporativa” dentro de suas organizações.

Contudo, parece ser um fato a importância crescente de alguns aspectos da educação que foram identificados nesse capítulo da revisão da literatura. O pensamento de longo prazo, a não fragmentação do conhecimento com valorização de um pensamento sistêmico, a valorização do processo de trabalhar as incertezas e a necessidade de um pensamento multidisciplinar são elementos transformadores da realidade diária das empresas e, provavelmente, impactam no desenvolvimento de vantagens competitivas. Dessa forma, as escolhas que são feitas sobre qual modelo de educação se pretende implantar nas empresas é o primeiro passo para construir um tipo de educação corporativa que gere para as empresas resultados acima dos obtidos por seus competidores.

Por isso, será parte da investigação deste trabalho entender se as opções educacionais feitas pelas empresas são conscientemente estabelecidas, ou seja, será que os responsáveis pela estruturação dos processos de educação corporativa nas empresas definem claramente as opções ideológicas, metodológicas e conceituais que vão alicerçar o desenvolvimento de todo o processo educacional nas empresas? Ou será que esse processo é feito de forma aleatória ou improvisada?

2.3.2 Educação de Adultos

Lindeman (1926) foi um dos primeiros pesquisadores a estudar a educação de adultos. Para ele, a aprendizagem de adultos precisa ter a vida dos alunos e a análise de experiências como centro e esse deveria ser o foco do processo de ensino aprendizagem desenvolvido pelo professor. Por isso, temas conceituais deveriam estar em segundo plano, o objeto de estudo deveria ser o cotidiano e a maneira como os alunos se relacionam com o mundo.

Knowles (1973), a partir dos estudos de Lindeman (1926), desenvolveu os pilares do campo de estudo que se chama Andragogia. A Andragogia pode ser definida como o estudo do processo de aprendizado dos adultos. A Pedagogia estuda esses mesmos processos de aprendizado com o foco nas crianças. A comparação entre a Andragogia e a Pedagogia é natural, até mesmo pela ampla utilização dos conceitos de Pedagogia nas escolas e na sociedade e do pouco conhecimento que a sociedade tem do termo Andragogia. Isso ocorre por uma crença de que o adulto já está formado e pouca atenção deve ser dada ao seu processo de educação. Como vamos ver neste trabalho, talvez a atenção especial ao processo de aprendizado dos adultos possa ser uma das diferenças entre os diferentes sistemas de educação estudados. Knowles (1973) foi um dos primeiros pesquisadores a identificar que havia diferenças importantes nos processos de aprendizagem de adultos e crianças e a sistematizar essas diferenças.

Knowles (1973, p.45) elenca quatro premissas da Andragogia:

A primeira premissa está relacionada com a necessidade de o adulto se autodirigir. Dessa forma, o primeiro passo para o desenvolvimento de um processo de educação que gere

resultados para adultos é que ele possa dirigir o seu aprendizado. Para o autor, o aluno precisa entender que é o responsável pelo próprio aprendizado e precisa se "autodirigir" nesse processo. Os adultos, diferentemente das crianças, desenvolveram a capacidade de tomar decisões e de construir por si mesmos os seus caminhos, KNOWLES (1973). Segundo Knowles (1973), quando o aluno se encontra em uma situação na qual não é permitido se autodirigir, sua reação será a de resistência ou ressentimento.

A segunda premissa é a importância da experiência no processo de aprendizado. O adulto acumulou uma grande reserva de experiências, que se torna uma crescente fonte de aprendizado, ao mesmo tempo que dá a ele uma base para criar relações com novos conhecimentos. Por isso, as técnicas tradicionais de aprendizado com foco apenas teórico e conceitual não maximizam o aprendizado. Dessa forma, o uso de discussões em grupo, estudos de casos e métodos de laboratório, permitem um aprendizado maior dos adultos. Knowles (1973, p.45) afirmava que " para as crianças, a experiência é algo que acontece a elas. Para os adultos, a experiência é quem elas são."

A terceira premissa está relacionada com a prontidão para aprender dos adultos. O adulto está pronto para aprender o que decide aprender. Essa prontidão está relacionada às informações que ele precisa saber para se desenvolver melhor nos seus diferentes papéis como, por exemplo, de profissional, marido ou esposa, membro de organizações, dentre outros. Dessa forma, os adultos sabem mais do que ninguém de suas necessidades de conhecimento e a relação desse conhecimento com o dia a dia é um fator determinante para o seu comprometimento com os eventos educacionais, os alunos procuram significados no aprendizado. Por isso, para Knowles (1973), deveria haver uma inversão dos processos educacionais formais nas universidades por exemplo. Segundo ele, um novo aluno de Medicina, primeiro deveria ter contato com os pacientes, hospitais e práticas médicas, antes de entrar em contato com anatomia e patologia. Essa inversão iria alinhar o conhecimento com as necessidades de aprendizado.

Finalmente, a quarta premissa está relacionada com a orientação para o aprendizado. A criança possui um aprendizado focado no assunto ou tema que está estudando, para o adulto o foco deveria ser um problema. As diferenças de abordagem de adultos e crianças são devido a

uma perspectiva temporal. As crianças aprendem para prosseguir nos estudos, os temas aprendidos na série anterior serão importantes nas séries posteriores e assim sucessivamente. Os adultos, diferentemente, procuram a educação na tentativa de resolver problemas do seu dia a dia.

As premissas não estão muito ligadas a questões externas, como a remuneração do profissional, mas sim a questões internas, como o desejo de reconhecimento e autoestima, o que explica que atrelar educação a simplesmente uma recompensa financeira não trará resultados efetivos (MORAES, 2012).

Segundo Meister (1999), é possível dividir a educação em três fases da vida. A primeira fase vai até próximo dos 25 anos e se concentra em uma educação formal, sendo provida pelos sistemas formais de educação. A segunda fase vai dos 25 até próximo dos 65 anos, nesse período não existe educação formal, a aquisição do conhecimento se dá pela livre procura do adulto ou será dada ou incentivada pelas empresas nas quais trabalham. É importante refletir que o tempo que o ser humano passa nas estruturas formais de ensino (cerca de 25 anos), é bem menor que o tempo que ele, como adulto, terá para se desenvolver profissionalmente (40 anos). Dessa forma, a educação corporativa pode ter um papel fundamental para o desenvolvimento de adultos que continuadamente estejam desenvolvendo o seu processo de aprendizagem.

Estar atento aos diferentes aspectos da educação de adultos é fundamental para implantar processos educacionais que gerem os impactos pretendidos pela organização. Esses aspectos serão observados se são efetivamente concretizados de forma empírica e se existe uma relação entre esses aspectos e a vantagem competitiva.

2.3.3 Educação Corporativa

Morin e Renaud (2004) identificam a General Motors Institute e a Universidade Corporativa da General Electric, criadas nos Estados Unidos entre os anos 1940 e 1950 pelas empresas que lhes dão os nomes, como as primeiras Universidades Corporativas que se têm notícia.

Meister (1999), considerada uma das principais pesquisadoras do tema, defende que várias mudanças organizacionais, sociais e econômicas potencializaram a formação e a sustentação do modelo de educação corporativa nas décadas que se seguiram aos anos 40 e 50. Algumas dessas mudanças serão apresentadas em seguida: a primeira mudança seria o desenvolvimento de empresas mais achatadas e menos hierárquicas, com estruturas mais enxutas e flexíveis. Nesse tipo de estrutura cada trabalhador tem mais responsabilidades e, por isso, o conhecimento se torna uma questão fundamental; a segunda mudança foi a eclosão da "economia do conhecimento", que mudou o eixo estratégico da empresa para a inovação e a busca de novas maneiras de competir; a terceira mudança está ligada à diminuição do "prazo de validade" do conhecimento, devido ao grande volume de informações e as mudanças constantes que fazem com que as informações se tornem rapidamente desatualizadas. Para Meister (1999), o prazo de validade de um diploma universitário, por exemplo, é de apenas três anos, e isso gera a necessidade do desenvolvimento de uma empregabilidade de longa duração ao invés da busca de um emprego para toda a vida; e finalmente, as mudanças que aconteceram no mercado de educação global.

Nesse novo "contrato psicológico", os empregadores oferecem aprendizagem constante em vez de estabilidade no emprego e são as qualificações contínuas do trabalhador que garantem a sua empregabilidade (MEISTER, 1999).

É possível afirmar que os estudos e o conceito de educação corporativa é relativamente recente. Pode-se dizer que somente da década de 1990 é que o conceito foi melhor definido e sistematizado, tendo como principal autora a pesquisadora Jeanne Meister. Meister (1998, p.32) define Universidade Corporativa como "um centro de treinamento e de educação criado para tentar gerenciar as lacunas de conhecimentos dentro de uma organização, alinhando treinamento e desenvolvimento com a estratégia da organização."

Um ano depois, em 1999, a própria autora lança a obra “Educação Corporativa”, que é considerada o marco para o desenvolvimento do conceito na Administração. O livro contribuiu para a sistematização do tema e a definição de suas aplicações e abordagens e traz uma definição mais abrangente do conceito. Para ela, a “Universidade Corporativa é um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização” (MEISTER, 1999, p. 29). Esse conceito será o adotado no presente trabalho. É importante destacar que, para a autora, a educação corporativa e universidade corporativa são sinônimos.

É possível observar um aspecto importante que diferencia os conceitos propostos por Meister em 1998 e 1999. No segundo conceito a autora dá à educação corporativa um papel mais abrangente em sua atuação, permitindo que as suas fronteiras fossem alargadas e a educação pudesse estar disponível a um número maior de agentes que se relacionam com a empresa (clientes, fornecedores e a sociedade) e não apenas ao público interno.

Nas duas definições um aspecto comum, e de grande importância para este trabalho, é de que a educação corporativa se relaciona fortemente com a implantação de estratégias do negócio. Alinhado com Meister (1999), Eboli (2004, p. 48), afirma que a finalidade de um Sistema de Educação Corporativa em uma empresa é fomentar “o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios.”

Devido a sua crescente importância, o número de organizações que têm transformado seus centros de treinamento em universidades corporativas cresce constantemente, tanto no Brasil quanto no resto do mundo. Meister (1999), identifica mais de 1.600 Universidades Corporativas nos Estados Unidos. Em 1988, esse número era de cerca de 400. Com essa taxa de crescimento, a autora previa que em 2008 haveriam mais universidades corporativas que universidades tradicionais naquele país. Segundo relatório da consultoria Accenture (BRAKELEY; MEISTER, 2005), no ano de 2005 já haviam mais de 2000 universidades corporativas nos EUA. Segundo Meister (1999), os norte-americanos gastam cerca de 619 bilhões de dólares ao ano com educação formal, e destinam 10% desse montante para treinamento no local de trabalho.

No Brasil, o crescimento também se dá de forma muito rápida. Segundo Eboli (2009), já existem no país mais de 300 organizações com sistemas de educação corporativa, independentemente de se chamarem universidades corporativas ou não. Segundo a pesquisa *O Retrato do Treinamento no Brasil 2013/2014*, da Associação Brasileira de Treinamento de Desenvolvimento (ABTD, 2014), que envolve 193 organizações, 23% das organizações com mais de 50.000 funcionários já possuem Universidade Corporativas.

No país, a educação corporativa pode ser considerada ainda mais importante do que nos países mais desenvolvidos. Com indicadores de educação que colocaram o Brasil em 2013, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), na posição 35 de 36 países avaliados. Os critérios de avaliação envolvem o desempenho dos alunos no Programa Internacional de Avaliação de Alunos (PISA), média de anos que os alunos passam na escola e a porcentagem da população que está cursando ensino superior. Estes dados mostram que temos uma população mal formada e isso pode gerar uma desvantagem comparativa em relação aos demais competidores internacionais. Dessa forma, as universidades corporativas podem e, na prática, já estão complementando a formação deficiente que os trabalhadores tiveram nos sistemas formais de ensino.

Segundo a ABTD (2014), as empresas preveem um crescimento médio de 9% de seus investimentos em educação, bem superior às projeções do PIB, por exemplo. Analisando os números de hoje, percebemos que o investimento em programas de educação nas empresas representa 0,83% do faturamento e 3,6% da folha de pagamento com encargos. Segundo a ABTD (2014, *apud* ASTD - *Association for Talent Development*), considerada a maior associação de treinamento e desenvolvimento do mundo, esses números nos EUA são respectivamente de 1,1% e 2,7%, mostrando que o investimento em programas de educação das empresas do Brasil não está longe dos feitos pelas empresas na maior economia do mundo. Talvez esses números mostrem o reconhecimento do investimento em educação para a geração de vantagens competitivas pelas empresas sediadas no país.

Eboli (2010), pesquisou 54 empresas que possuem sistemas de educação corporativa no Brasil e traçou um perfil das principais práticas, elencadas abaixo:

a. As empresas que se utilizam das práticas da educação corporativa são formadas por grandes empresas, inseridas em cadeias de produção globais e complexas;
b. Os responsáveis pelos sistemas de educação corporativa possuem bom nível de maturidade e capacidade técnica;
c. As estruturas dos sistemas de educação corporativas são novas, com funções de grande responsabilidade e posicionadas em nível estratégico;
d. As ações educacionais são voltadas para o atendimento da estratégia da empresa, mas o processo ainda não está plenamente inserido no seu planejamento estratégico;
e. A educação corporativa ainda não está inserida plenamente na cultura da empresa;
f. O modelo de governança das empresas ainda carece de comitês de educação corporativa;
g. As práticas de educação corporativa procuram atender prioritariamente as unidades estratégicas de negócio;
h. O formato de ensino a distância ainda possui grande potencial de crescimento.

Contudo, muitas empresas acreditam que estão implantando um sistema de educação corporativa, mas na verdade estão desenvolvendo os mesmos processos de treinamento e desenvolvimento do passado. Para Grisci e Dengo (2005), muitas empresas usam a sigla "universidade corporativa" sem modificar os tradicionais processos de treinamento. Mudar a sigla sem a mudança das práticas e dos processos educacionais pode levar as organizações a adotarem mais um modismo sem, contudo, auferir os benefícios e impactos reais que a educação corporativa poderia trazer (MARTINS, 2008).

Para Allen (2007; 2002), a diferença da universidade corporativa para os antigos departamentos de Treinamento e Desenvolvimento está principalmente na sua ligação com a estratégia da empresa. Se, no passado, esses centros eram majoritariamente táticos e operacionais e sem conexão com as estratégias organizacionais, atualmente, a preocupação é prover a organização e seus colaboradores de ações que tenham afinidade estratégica, valorizando-as como mecanismo de aprendizagem tangível para o desenvolvimento humano e organizacional (MARTINS, 2008).

O Quadro 4 resume as diferenças entre os tradicionais programas de treinamento e desenvolvimento e as universidades corporativas.

Quadro 4 – Mudança de Paradigma do T&D e Educação Corporativa

T&D		Educação Corporativa
Desenvolver habilidades	**OBJETIVO**	Desenvolver as competências críticas
Aprendizado individual	**FOCO**	Aprendizado organizacional
Tático	**ESCOPO**	Estratégico
Necessidades individuais / pontual	**ÊNFASE**	Estratégias do negócio / processo
Interno	**PÚBLICO**	Interno e externo
Espaço real	**LOCAL**	Espaço real e virtual
Genéricas	**ATIVIDADES**	Customizadas
Local	**ÂMBITO**	Local e global
Aumento das habilidades	**RESULTADO**	Aumento da competitividade

FONTE: Adaptado de Hourneaux *et al* (2008) e Eboli (2004).

Diante disso, ressalta-se que a educação corporativa não se caracteriza por um conjunto de cursos e programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pelas organizações de forma desarticulada. O fundamental do conceito é que existe um objetivo maior que integra todas as ações educacionais da empresa (REIS *et al*, 2010).

2.3.4 Gestão do conhecimento e universidade corporativa

A educação corporativa e a gestão do conhecimento são conceitos complementares e inovadores e são considerados como práticas de gestão diferenciadas que ganharam força a partir da década de 1990, como resposta das organizações aos novos desafios decorrentes de um ambiente em constante mudança (FISCHER; AMORIM, 2010). Algumas perguntas relacionadas a esses dois conceitos ainda não foram plenamente respondidas nas empresas, ou mesmo na academia. Perguntas como: quais são os campos de atuação dessas duas práticas de

gestão? A gestão do conhecimento seria uma das iniciativas da educação corporativa, ou o oposto seria verdadeiro? (FISCHER; AMORIM, 2010). Devido aos pontos colocados, achou-se necessário discutir neste trabalho o conceito da gestão do conhecimento e sua relação com a educação corporativa.

A essência das organizações estaria na sua habilidade de criar, transferir, montar integrar, proteger e explorar ativos do conhecimento (TEECE, 1997; FEY; FURU, 2008). Segundo (GOROVAIA; WINDSPERGER, 2013), as pesquisas relacionadas com estratégias para a transferência do conhecimento iniciaram com o trabalho de Nonaka (1994). Este autor afirma que o tema central da aprendizagem organizacional e de sua gestão é a continua interação entre dois tipos de conhecimentos, o conhecimento tácito e o explicito (NONAKA, 1994). Para definir esses conceitos, Nonaka (1994) utiliza a discussão filosófica sobre a construção do conhecimento científico desenvolvida por Polanyi (1967). Dessa forma, o conhecimento explícito ou codificado pode ser definido como aquele expresso em linguagem formal que pode ser sistematizada como textos ou números. O conhecimento tácito é um tipo de conhecimento que tem uma forte característica pessoal e social e por isso apresenta uma dificuldade natural para sua formalização e comunicação (POLANYI, 1967; NONAKA, 1994).

A partir dos conceitos definidos acima Hansen *et al* (1999) explicitaram duas estratégias para transferência do conhecimento, são elas: personalização e codificação. Quando é utilizada a estratégia de personalização o conhecimento seria transferido face a face por meio de treinamentos, encontros, visitas, conferências e seminários. Quando é utilizada a estratégia de codificação o conhecimento seria transferido utilizando *e-mail*, intranet, extranet, e outras formas que permitam a padronização de comunicação. Essas duas estratégias de transferência de conhecimento também são defendidas por Gorovaia e Windsperger (2013). Nonaka (1994) defende que a conversão do conhecimento tácito em explicito é a chave para que as organizações possam manter-se competitivas.

Nonaka (1994) propõe, ainda, quatro modos de “conversão”: socialização (de tácito para tácito; ocorre na origem e também face a face); externalização (de tácito para explícito; ocorre pelo diálogo e também por colega-colega); combinação (de explícito para explícito; ocorre

pela sistematização e por meio de colaboração); e internalização (de explícito para tácito; ocorre no exercício e no local).

A diferença entre as práticas de educação corporativa e gestão de conhecimento está justamente na interface entre o conhecimento tácito e o explícito. A gestão de conhecimento incidiria sobre as relações entre sujeito e objeto no processo de trabalho e nas práticas sociais (FISCHER; AMORIM, 2010). Essas seriam práticas da gestão do conhecimento relacionadas com o conhecimento tácito como comunidades de práticas (melhores práticas, *benchmarking*), grupos de melhoria contínua, *coaching*, *mentoring* e fóruns de discussão (EBOLI, 2004, FISCHER; AMORIM, 2010). Por outro lado, as atividades mais tipicamente relacionadas com a educação corporativa seriam aquelas que acontecem em ambientes formais e institucionalizados, como cursos, seminários, treinamentos a distância, programas de formação superior e seminários (EBOLI, 2004, FISCHER; AMORIM, 2010).

Nonaka e Krogh (2009) defendem que não é possível gerir a produção do conhecimento, mas sim facilitar o seu processo de criação. Essa facilitação vai muito das ferramentas da tecnologia de informação e dos processos estruturados de gestão do conhecimento e se daria, principalmente, por meio da intervenção no ambiente em que a aprendizagem ocorre (FISCHER; AMORIM, 2010).

Assim, pode-se afirmar que existem áreas de sobreposição e uma enorme complementariedade entre os conceitos e práticas de educação corporativa e gestão do conhecimento (FISCHER; AMORIM, 2010). Não estando completamente passiva na literatura as suas fronteiras. Neste trabalho, consideramos que as áreas possuem suas especificidades e focam em tipos de conhecimento distintos – tácito e explicito, mas os sistemas de educação corporativa têm também a responsabilidade de estimular ações de desenvolvimento do conhecimento tácito e transformação deste em conhecimento explícito – mais facilmente compartilhado na organização.

2.3.5 A universidade corporativa como fonte de vantagem competitiva

Nessa parte da revisão da literatura, procurou-se modelar a relação entre os sistemas de educação corporativa e as vantagens competitivas. Por isso, achou-se necessário retomar a definição operacional dos sistemas de educação corporativa adotado neste trabalho, para que se possa entender mais claramente quais são as suas partes componentes. Segundo Vargas e Abbad (2006), os sistemas de educação corporativa são operacionalizados por meio de iniciativas estruturadas, ligadas à estratégia da empresa e que vão desde dar acesso a informações relevantes para empresa ou para a formação do empregado, até o desenvolvimento de programas de curto e médio prazos de instrução, treinamento e desenvolvimento (oficinas, seminários, cursos, palestras *coaching*, *mentoring* etc), além de programas educacionais de mais longo prazo em que se busca uma formação mais completa e profunda. É importante destacar que apesar de alguns autores como Fischer e Amorim (2010) afirmarem que o conhecimento tácito não fazer parte do sistema de educação corporativa, existe uma forte influência deste no desenvolvimento dos processos formais de aprendizado (BERMAN *et al*, 2002) e, como vamos ver neste capítulo, na geração de barreiras à imitação.

Como já foi abordado, é cada vez maior a relação entre educação corporativa e a estratégia da empresa (MEISTER,1999; EBOLI, 2004). A principal fonte de vantagem competitiva tem se movido da capacidade de produzir de forma eficiente para a utilização e alavancagem do conhecimento organizacional e do capital intelectual (FEY; FURU, 2008). De fato, pesquisadores estão conseguindo mostrar que o gerenciamento adequado do conhecimento dentro da organização leva a resultados maiores de receita, vendas e lucratividade (COLLINS; SMITH, 2006; GOLL *et al*, 2007; TANRIVERDI, 2005). Para isso acontecer é fundamental que as diferentes partes da empresa dividam o conhecimento umas com as outras (FEY; FURU, 2008). Alguns autores relacionaram os tipos de estrutura organizacionais que mais promoveriam a criação e o compartilhamento de recursos nos níveis organizacionais e suborganizacionais (RAVENSCROFT; HAKA, 1996; WRIGHT, 1998; DRAKE *et al*, 1999).

Contudo, a literatura não explora em profundidade a relação entre os sistemas de educação corporativa ou universidades corporativas e as vantagens competitivas. Vários trabalhos foram publicados tentando descrever as relações de alguns dos elementos dos sistemas de educação corporativa formal e informal e a vantagem competitiva. Berman *et al* (2002),

pesquisaram o impacto do conhecimento tácito para geração de vantagem competitiva, Hatch e Dyer (2004) mostram que o aprendizado pode ser fonte de vantagem competitiva. Basterretxea e Albizu (2011) estudaram como o treinamento gerencial pode gerar vantagens competitivas. Contudo, ao analisar os recursos componentes do sistema de educação corporativa é possível não identificar o impacto da interação dessas partes para a obtenção de desempenho superior. Prahalad e Hamel (1990), afirmam que as competências essenciais, que permitem a obtenção de vantagens competitivas, podem ser encontradas no aprendizado coletivo, na combinação de múltiplos recursos e nas habilidades de uma organização. Mahoney (1995), defende que empresas podem atingir um alto nível de competitividade, não apenas por meio dos recursos que possuem, mas principalmente pela combinação desses recursos de uma forma mais efetiva e inovadora.

Por isso, achou-se importante estudar autores que pudessem ajudar a dar pistas de como os diferentes elementos do sistema da universidade corporativa poderão gerar vantagens competitivas. Para isso, procurou-se analisar a relação entre os elementos de valor, raridade, dificuldade de imitação e capacidade de organizar recursos, defendido pela RBV como fontes de vantagens competitivas e a universidade corporativa.

2.3.5.1 A universidade corporativa é um recurso que pode ser considerado valioso?

Prahalad e Hamel (1990, p. 64), ao desenvolverem o conceito de competências essenciais (*core competencies*), mostraram que as vantagens competitivas estão no aprendizado coletivo, na combinação de múltiplos recursos e nas habilidades de uma organização que permitem ter acesso a novos mercados e geram valor perceptível para os clientes. Segundo os autores, para desenvolver essas competências é essencial o envolvimento de vários níveis da organização. Nordhaug e Gronhaug (1994) defendem que a competência essencial existe quando uma empresa é capaz de misturar de uma forma colaborativa muitas competências que permitem um resultado superior que os obtidos pelos seus concorrentes. Wright *et al* (2001); King e Zeithaml (2001) e Leonard-Barton (1995) também relacionam o desenvolvimento de competências e os resultados da empresa.

Stewart (1998, p.5) defende a informação e o conhecimento como os diferenciais das empresas e não os seus ativos físicos e financeiros. Segundo o autor: “a informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas de nossa era”.

Quanto mais complexo e dinâmico o mundo dos negócios, mais as empresas precisam ligar-se à aprendizagem. A organização de sucesso será aquela que conseguir cultivar nas pessoas de todos os níveis a capacidade de aprender (SENGE, 2002).

Vasconcelos e Cyrino (2000) afirmam que a importância do conhecimento na geração de resultados das empresas tem sido amplamente reconhecida por diversas correntes teóricas. Segundo os autores, a construção dos vários recursos da empresa, de alguma forma, estão direta ou indiretamente relacionados com a formação do conhecimento corporativo. Vasconcelos e Cyrino (2000) afirmam que os recursos e as capacidades da firma são resultados de um processo de aprendizagem por experiência (*learning by doing*) e constituem o repertório de ações disponíveis para as firmas.

Desta forma, as empresas poderiam ser definidas como locais de geração de conhecimento (NONAKA, 1994), integração do conhecimento (GRANT, 1996) ou de proteção do conhecimento (LIEBESKIND, 1996).

Hatch e Dyer (2004); Henderson e Clark (1990) afirmam que a aquisição e a estruturação do conhecimento dentro de uma empresa estão no centro do processo de configuração de recursos e, por essa razão, a aprendizagem organizacional e os conhecimentos tácitos possuem um papel determinante na identificação e no desenvolvimento das principais competências da empresa.

A habilidade de aprender e melhorar mais rápido que seus competidores talvez seja o único recurso que realmente traga vantagens competitivas sustentáveis para as empresas (HATCH; DYER, 2004).

Como já exposto, um recurso é valioso quando explora oportunidades ou neutraliza ameaças ao mesmo tempo em que gera valor econômico (BARNEY, 1991). O conhecimento, como defendido pelos vários autores acima, são elementos fundamentais para explorar oportunidades e neutralizar ameaças gerando valor econômico e ajudando de forma central no desenvolvimento de vantagens competitivas. Tendo isso em mente é possível afirmar que a formação do conhecimento pode ser considerada como os alicerces e os tijolos na construção dos recursos das empresas, o que torna o seu processo de formação crucial para qualquer organização. Esse processo é mediado pelos sistemas de educação corporativa e podem ser integrados em uma universidade corporativa, portanto, o recurso do conhecimento, teria potencial de ser considerado valioso.

2.3.5.2 A universidade corporativa é um recurso que pode ser considerado raro?

Como já vimos anteriormente o conceito de raridade está ligado à heterogeneidade e a mobilidade imperfeita dos recursos (PETERAF, 1993). A crença no conceito de que as empresas constroem ou tem acesso a diferentes tipos de recursos e que a mobilidade dos recursos não é perfeita, como defendia os economistas neoclássicos, está no centro do conceito de raridade. Se um recurso ou capacidade é explorado por muitos concorrentes, então ele dificilmente poderá ser fonte de vantagem competitiva para qualquer um dos concorrentes analisados. Barney (1991) afirma que um recurso para ser raro deve ser controlado por um número menor de empresas do que seria necessário para se criar uma dinâmica de concorrência perfeita em um setor.

Segundo Meister (1999), uma universidade corporativa é um guarda-chuva estratégico, um conjunto de ações, processos e decisões que possuem o objetivo desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização. Se considerarmos que todas as empresas poderiam desenvolver igualmente este “guarda-chuva”, então seria possível dizer que a educação corporativa não é um recurso raro.

Contudo, as empresas desenvolvem os processos de educação corporativa de forma muito heterogênea. Como afirmam Grisci e Dengo (2005), muitas empresas acreditam que estão

implantando uma universidade corporativa, mas na verdade estão desenvolvendo os mesmos processos de treinamento e desenvolvimento que faziam no passado. Wright *et al* (2001) defendem que as competências essenciais emergem do estoque de conhecimento da firma. Esse estoque de conhecimento é uma mistura de fatores humanos, sociais e organizacionais submersos nas pessoas e sistemas que, somados aos fluxos desse mesmo conhecimento, é gerada inovação, transferência e integração (WRIGHT *et al*, 2001). Como já abordado anteriormente, Prahalad e Hamel (1990, p. 64), afirmam que competências essenciais, estão no aprendizado coletivo, na combinação de múltiplos recursos e habilidades de uma organização que permitem ter acesso a novos mercados e geram valor perceptível para os clientes. Vários autores defendem que, por exemplo, bons gestores são recursos raros (ACQUAAH, 2003; BASTERRETXEA; ALBIZU, 2011; BARNEY ,1991).

Assim, pode-se inferir que as universidades corporativas, por serem instituições que precisam ser desenvolvidas da combinação de diversos recursos organizacionais, específicos para cada empresa, poderiam ser, potencialmente, consideradas únicas e, por isso, recursos raros.

2.3.5.3 A universidade corporativa é um recurso que pode ser considerado de difícil imitação?

Como já discutido anteriormente, um dos pontos centrais da visão baseada em recursos é a premissa de que a heterogeneidade de recursos pode gerar recursos que são difíceis ou custosos de imitar. É a assimetria de informações, relativa ao potencial dos recursos e das competências específicas da firma, que deve guiar a estratégia, pois é a única fonte possível de vantagem competitiva (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Por isso, a capacidade de as empresas de erguerem barreiras a imitação de seus recursos estratégicos é fundamental para a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

A pergunta que se faz aqui é se é possível erguer barreiras à imitação dos processos educacionais. Uma das limitações para se erguer essas barreiras seria a livre mobilidade dos recursos humanos entre as diferentes empresas (BARNEY, 1991). A livre mobilidade dos recursos humanos permitiria que o conhecimento e o investimento feito para formar um dado profissional, fosse rapidamente apropriado pelos concorrentes, com um custo considerado muito baixo (HATCH; DYER, 2004). Assim, não haveria dificuldade de os concorrentes

contratarem os profissionais que desenvolveram a Universidade Corporativa, sejam eles empregados da empresa rival ou consultorias de mercado. A óbvia conclusão decorrente é que os sistemas de educação corporativa seriam recursos facilmente imitáveis.

Alguns autores não concordam com a afirmação acima, pois defendem que os recursos humanos são mais valiosos e de mais difícil imitação na medida em que seus resultados estão atrelados a fatores específicos da firma e ao ambiente em que esse resultado é desenvolvido (HITT *et al*, 2001). Lado e Wilson (1994) também defendem esse mesmo conceito ao afirmarem que as práticas de Recursos Humanos podem gerar vantagens competitivas por terem o potencial de serem únicas, possuírem ambiguidade causal, complexidade social e por isso serem de difícil imitação. Snell *et al* (1996), vão além e afirmam que ao levarmos em conta a complexidade dos sistemas de Recursos Humanos com todas as suas possibilidades de complementariedade e interdependências, seria impossível a sua imitação.

Dessa forma, quando uma empresa contrata um profissional de seu concorrente, ela absorve apenas parte do seu conhecimento. A empresa contratante teria que passar por um período de ajustamento dinâmico, que permite que o melhor do profissional seja descoberto (PENROSE, 1959; TEECE *et al*, 1997). Os custos de imitação serão tão maiores quanto for o tempo necessário de adaptação e quanto mais "inóspito" for o novo ambiente ao conhecimento trazido pelo novo profissional. Quanto mais os resultados do profissional forem relacionados ao ambiente da empresa anterior menos útil será o recurso para a empresa concorrente e, por isso, menor será a imitabilidade do recurso.

Outro fenômeno, relacionado com a dificuldade de imitar os processos de educação corporativa, é apontado por Nystrom e Starbuck (1984) e Starbuck (1996). Para exercer algumas atividades em um novo ambiente, muitas vezes é necessário que o profissional desaprenda a forma como essas atividades eram feitas na empresa de origem e reaprenda a fazer na nova realidade e condições que lhe são dadas na nova empresa. Esse processo de "desaprender" e reaprender reduz os resultados do profissional e da empresa. Um exemplo dado no trabalho de Starbuck (1996) ilustra bem o conceito apresentado – a Toyota, quando iniciou suas fábricas nos EUA, tomou a decisão de não contratar empregados com experiência

prévia no setor automobilístico, justamente devido ao problema da necessidade de "desaprendizado".

Liebeskind (1996) e Mowery *et al* (1996) afirmam que quanto mais os conhecimentos da empresa forem tácitos, menos útil será para seus concorrentes. O conhecimento tácito é aquele adquirido pelos processos, rotinas, conhecimentos individuais, e relacionamentos (LIEBESKIND, 1996).

Uma das formas de desenvolver o conhecimento tácito é o envolvimento do empregado na solução dos problemas da empresa. Hatch e Dyer (2004) mostraram que ao estimular de forma estruturada os operadores de equipamento de empresas de tecnologia para desenvolverem atitudes sistemáticas de resolução de problemas, houve geração de novos conhecimentos tácitos que aumentaram em muito a produtividade.

Berman et al (2002), utilizando como modelo a RBV, desenvolveram um estudo para mostrar que o conhecimento tácito pode ser fonte de vantagens competitivas. Os autores defendem que existe dois tipos de conhecimento tácito, o individual e o em grupo, e que esse tipo de conhecimento é uma função de ações de aprendizado coletivas, ou seja, é desenvolvido em atividades de troca de aprendizado dentro de grupos de trabalho e é apreendido individualmente pelos diversos membros desses grupos.

O desenvolvimento do estudo tinha como principal dificuldade medir o conhecimento tácito que, utilizando o conceito da RBV, seria difícil de imitar. A dificuldade de imitação ocorre justamente pela impossibilidade de ele ser observado e codificado. Se o conhecimento tácito pudesse ser medido diretamente ele não seria mais tácito (BERMAN *et al*, 2002). O problema da dificuldade de medição foi resolvido utilizando uma *proxi* baseada no tempo que os jogadores de um time jogam juntos. Os dados foram retirados da Associação Nacional de Basquete dos Estados Unidos. Os autores acharam evidências de uma relação positiva entre a experiência compartilhada na equipe e os resultados, o que pode conduzir a empresa ao desenvolvimento de vantagens competitivas. Contudo, a pesquisa mostra, também, que com o passar do tempo esse impacto diminui, podendo se tornar negativo. É o que Berman *et al* (2002) chamam de "ossificação do conhecimento". A razão para isso, segundo os autores, é

que o conhecimento acumulado pode gerar rotinas nos processos e convívios das pessoas e isso pode gerar miopia nas decisões e enrijecimento de processos. Os autores afirmam que desenvolver as competências essenciais da empresa, baseando-se em conhecimento tácito, pode levar as organizações à competências enrijecidas no médio prazo. Outra conclusão interessante do estudo é que ações de aprendizagem individual são comparativamente mais importantes que o conhecimento tácito adquirido exclusivamente pela troca de experiências dentro dos grupos.

Outros autores também pesquisaram o papel do conhecimento tácito como fonte de vantagem competitiva como Teece *et al* (1997) e Lippman e Rumelt (1982). Esses estudos ajudam a entender o impacto dos sistemas de educação corporativa na geração das vantagens competitivas. Apesar de os sistemas de educação corporativa estarem fundamentados em mecanismos formais de educação, como já falado, é cada vez mais utilizado o modelo conhecido como “70, 20, 10”, no qual o orçamento para o desenvolvimento de educação dentro da empresa deve ser aplicado 70% no local de trabalho, 20% para ações de *coaching* e *mentoring* e somente 10% de treinamento formal (ABTDA, 2014). Os 70% investido no ambiente de trabalho promovem mais diretamente a formação do conhecimento tácito, contudo, os outros 30% contribuem de forma indireta para o desenvolvimento desse tipo de conhecimento.

Essa análise mostra que talvez um dos elementos mais importantes na definição de estratégias educacionais seja o desenvolvimento do conhecimento tácito por meio do incentivo de trocas de experiências dentro dos grupos de trabalho e entre esses grupos, sem, contudo, perder de vista a importância do aprendizado individual para que não ocorra o enrijecimento do valor gerado pelo conhecimento tácito.

O trabalho de Hatch e Dyer ATCH (2004) também mostra que empresas que são superiores em adquirir, desenvolver e explorar os processos educacionais desfrutam de vantagens competitivas sustentáveis. Na medida em que os empregados adquirem os conhecimentos específicos da empresa, eles são capazes de fazer contribuições aos processos educacionais da empresa desenvolvendo crescentes barreiras à imitação.

Outros estudos como Koch e McGrath (1996) defendem que devido à natureza intangível dos recursos humanos e graças à complexidade social na qual é é formado há evidências de que ele é custoso e leva tempo para ser imitado.

Por outro lado, o conhecimento codificado somente sustenta vantagens competitivas na medida em que a empresa consegue criar barreiras formais de proteção como patentes (KNOTT, 2003).

É importante levar em conta, na construção de barreiras a imitação, que os processos de educação corporativa e o estoque de conhecimento de uma organização é proveniente da seleção, desenvolvimento e utilização dos recursos humanos (KOCH; MCGRATH, 1996; SNELL;DEAN, 1992). Deveria existir uma relação próxima entre as atividades de seleção, desenvolvimento e utilização dos recursos humanos e os estabelecimentos dos processos educacionais dentro das empresas.

A questão que deve ser feita então é como fazer com que a educação corporativa seja menos codificada, pois o papel do conhecimento na geração da vantagem competitiva é ampliado quanto mais entrelaçado ele estiver com o conhecimento tácito. A universidade corporativa tem um papel fundamental neste contexto.

2.3.5.4 A universidade corporativa pode ser organizada para gerar vantagem competitiva?

Conforme discutido anteriormente, é necessário que a empresa esteja organizada para explorar os recursos que potencialmente trariam vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2008). Não é suficiente ter recursos, é necessário gerenciá-los, alinhá-los estrategicamente para que os níveis estratégicos, táticos e operacionais possam convergir para ações, procedimentos, processos, metas e objetivos comuns.

Vale a pena relembrar o trabalho de Vasconcelos e Cyrino (2000) no qual os autores afirmam que para que um recurso seja explorado de forma a maximizar os seus resultados a empresa deve estar com sua estrutura organizacional moldada para a exploração desse recurso. A

organização defendida por Barney e Hesterly (2008) está relaciona à construção de processos administrativos e organizacionais que cumpram as funções de coordenação e integração, buscando o gerenciamento do uso interno e externo dos recursos da empresa. A construção desses processos está relacionada à aprendizagem estruturada, que busca os processos pelos quais a repetição da experimentação possibilita a utilização mais eficaz dos recursos e sua reconfiguração – buscando mecanismos de antecipação da necessidade de novas competências e recursos que permitirão a continuidade do desempenho superior (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Assim, os sistemas de educação corporativa devem ser desenhados para maximizar os seus resultados por meio da interação com as diversas áreas da empresa.

2.3.5.5 Universidade corporativa, gestão do conhecimento e vantagem competitiva

Devanna *et al* (1984) escreveram um dos primeiros artigos para tentar estabelecer uma ligação entre a estratégia da empresa e as atividades relacionadas com a gestão de recursos humanos. Contudo, a relação entre estes dois campos ficou muitos anos sem ser aprofundada, pois os estudos em estratégia estavam direcionados aos paradigmas decorrentes dos trabalhos de Porter (1980), que focavam no ambiente externo da empresa como a principal fonte de vantagem competitiva (WRIGHT *et al*, 2001).

Foi a partir de Barney (1996), com a proposição da RBV, que muitos estudos em estratégia mudaram o foco das fontes de vantagens competivas do ambiente externo para o ambiente interno. A RBV, assim, iniciou uma geração de estudos que procurou estabelecer a relação entre "pessoas" e o desenvolvimento de vantagens competitivas, tornando-se, por isso, a base para o estabelecimento das relações entre estratégia e gestão de recursos humanos (MCMAHAN *et al*, 1999; WRIGHT *et al*, 2001).

A RBV tem influenciado significativamente os estudos em estratégia e gestão de recursos humanos, permitindo o desenvolvimento de uma ponte teórica entre esses dois campos. Ao dar um foco maior aos recursos internos da organização, suas capacidades e competências tais como conhecimento, aprendizagem e capacidades dinâmicas (HOSKISSON *et al*, 1999), a

RBV desafiou pesquisadores de estratégia a enfrentarem uma série de questões relacionadas com a gestão de pessoas (BARNEY, 1986; WRIGHT *et al*, 2001).

Wright *et al* (2001) propôs, conforme demonstra a lustração 6, um modelo teórico que tenta fazer a ligação entre as atividades e práticas de gestão de recursos humanos e a geração de vantagens competitivas. Os autores colocam o sistema de gestão de pessoas à esquerda e as competências essenciais à direita. O capital intelectual e a gestão de conhecimento funcionariam como pontes entre os dois elementos. As capacidades dinâmicas funcionariam como um componente de renovação que une todos os quatro elementos ao longo do tempo (WRIGHT *et al*, 2001). O modelo teórico proposto ao estabelecer uma relação entre as práticas de recursos humanos e as vantagens competitivas sendo mediados pelo conhecimento ajuda a estabelece o modelo conceitual que foi utilizado no presente trabalho e que será aprofundado a seguir.

O modelo teórico proposto por Wright *et al* (2001) colocado às práticas de gestão de pessoas à direita, contudo, segundo os autores, não implicaria dizer que toda a vantagem competitiva se inicia com o sistema de gestão de pessoas, mas que esses sistemas criam valor na medida em que impactam o estoque, ofluxo e as mudanças do capital intelectual e do conhecimento e, esses sim, formam as bases das competências essenciais. No presente trabalho foram analisados os sistemas de educação corporativa com um subsistema do sistema de gestão de pessoas. Os sistemas de educação corporativa, como discutido na revisão da literatura, é um dos elementos que mais potecial tem de impactar o desenvolvimento do estoque, fluxo e mudanças do capital intelectual e do conhecimento da empresa.

Ainda em relação ao modelo teórico desenvolvido por Wright *et al* (2001), no lado direito do modelo são colocadas as competências essenciais da empresa. Os autores, em consonância com o observado na revisão da literatura deste trabalho, propõem que as competências essenciais surgem da combinação do estoque de conhecimentos da empresa (capital humano, social e organizacional incorporados em pessoas e sistemas), somados ao fluxo desse conhecimento e que podem ser traduzidas em criação, transferência e integração. Esse fluxo de conhecimento pode ser reconfiguração em recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e com a possibilidade de serem organizados e explorados pela empresa.

Por fim, a construção das capacidades dinâmicas ilustra a interação e a interdependência entre os vários elementos do modelo para gerar novas competências essenciais ao longo do tempo. Esta construção representa o processo de renovação que as organizações devem sofrer para se manter competitivas. As capacidades dinâmicas exigem a mudança de competências por parte tanto da organização quanto das pessoas que a compõem. Essas mudanças são facilitadas pelos sistemas de gestão de pessoas, que promovem a mudança tanto do estoque quanto do fluxo de conhecimento dentro da empresa e que, por isso, permitem a renovação constante de suas competências essenciais (WRIGHT *et al*, 2001).

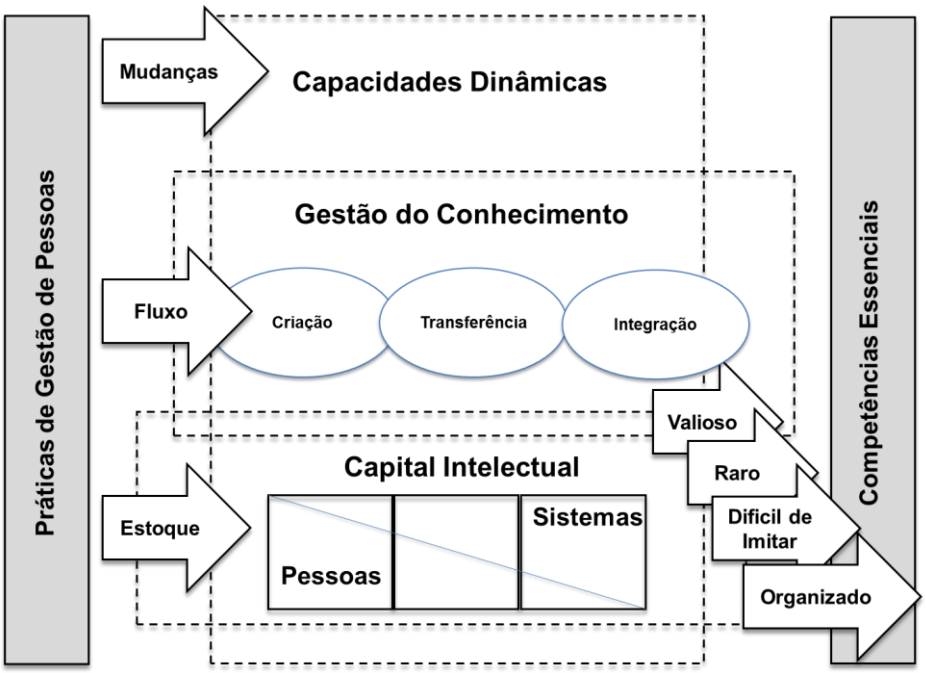

Ilustração 6: Modelo Teórico da relação entre práticas de gestão de pessoas e gestão do conhecimento e vantagens competitivas
FONTE: Wright *et al*, 2001, p.16

2.3.6 Universidade corporativa –melhores práticas e tendências

O primeiro passo para iniciar a estruturação de uma universidade corporativa que possa gerar os impactos organizacionais esperados é mapear os objetivos estratégicos, os valores e as competências atuais da empresa, ao mesmo tempo em que é pensado quais competências a

empresa acredita serem necessárias de serem desenvolvidas (EBOLI, 2004). Como já foi discutido anteriormente, é necessário construir os processos da educação corporativa alinhando-os com a estratégia da empresa. Os passos seguintes seriam a identificação das competências individuais necessárias para que a organização possa desenvolver constantemente suas competências organizacionais, baseadas em seus valores humanos e o desenvolvimento dos processos educacionais que lastreariam esse desenvolvimento continuado (EBOLI, 2004).

Meister (1999) defende como prática importante nas universidades corporativas o maior foco no treinamento formal de funcionários de todos os níveis, nos valores, crenças e cultura da organização. Novamente aqui as boas práticas da universidade corporativa vão no sentido de alinhamento com a estratégia da empresa.

Eboli (2004) propôs sete princípios que poderiam levar ao sucesso de uma universidade corporativa, são eles: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade.

Vale a pena destacar que Eboli (2004) afirma que as experiências bem-sucedidas de educação corporativa levaram em consideração as parcerias entre as áreas responsáveis pela educação corporativa e as várias entidades formais de ensino como Universidades, Escolas Técnicas, dentre outras. A experiência das organizações formais de ensino com pesquisa e disseminação do conhecimento pode ser uma fonte para as universidades corporativas criarem parcerias que complementem a aprendizagem do aluno.

Meister (1999, p. 30), propõe 10 princípios-chave para o desenvolvimento de boas universidades corporativas, são eles:

a. Desenvolver uma aprendizagem com foco nas questões estratégicas da empresa e do negócio;
b. Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados;
c. Envolver os líderes no processo de aprendizado, estimulando-os e encorajando-os a participarem do processo de aprendizado;

d. Envolver também o público externo, treinando a cadeia de valores, parceiros, clientes, distribuidores e fornecedores;
e. Pensar que a educação corporativa é um processo, não um espaço físico destinado à aprendizagem;
f. Incorporar no currículo da universidade corporativa o que a autora chamou de três Cs nos currículos: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas;
g. Usar novos formatos para condução do treinamento, permitindo que os alunos possuam maior autonomia para definir o ritmo do aprendizado;
h. Mudar o modelo de financiamento – de um orçamento fechado para um modelo de autofinanciamento pelas unidades de negócio;
i. Pensar nas soluções de aprendizagem de forma global;
j. Criar um sistema de avaliação dos resultados do aprendizado e dos investimentos realizados.

É importante perceber que os princípios defendidos pela Meister (1999) podem ser divididos em dois grandes blocos. O primeiro bloco relaciona a educação corporativa com as questões estratégicas da empresa (itens a, b e c), seja pelo alinhamento estratégico, pelo uso da universidade corporativa para obtenção de vantagens competitivas ou pela aproximação com diferentes *stakeholders*. O segundo bloco, formado pelas oito premissas restantes, diz respeito às decisões relacionadas a processos educacionais ou ao tipo de conhecimento que será gerado dentro das universidades corporativas.

Para a mudança de uma visão tática para uma visão estratégica do processo de aprendizado é necessário escolher os pilares estratégicos que serão os fundamentos da universidade e estabelecer uma opção variada de formas de aprendizagem como programas de aprendizagens com foco do negócio, *coaching*, *mentoring*, certificações, programas universitários, tecnologias de aprendizado e até mesmo consultorias (ALLEN, 2007).

Allen (2007) também defende que as universidades corporativas devem buscar formas de ir além do gerenciamento do conhecimento. Elas devem criar condições para desenvolver, o que o autor chama, de gestão da sabedoria. “Gestão da sabedoria é um processo planejado e sistemático no qual os gerentes e empregados utilizam seu conhecimento e capacitação em benefício da organização” (ALEEN, 2007, p. 391). A geração do conhecimento sozinha não

geraria os impactos esperados na empresa, estes impactos só existiriam com a utilização desse conhecimento no dia a dia. Esta ideia está em linha com o defendido por Knowles (1973). Esse conceito, também traz uma preocupação a mais para os gestores das universidades corporativas, a necessidade de trazer o conhecimento, que é um bem intangível, para gerar tangíveis visualizados nos resultados da empresa.

Três pesquisas recentes mostram de forma empírica vários dos conceitos discutidos pelos diversos autores estudados. A primeira pesquisa realizada pela ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD, 2014), teve como amostra 193 organizações no Brasil. As outras duas pesquisas, focadas no mercado internacional e no norte-americano, foram desenvolvidas pelas empresas de consultoria Accenture. Uma dessas pesquisas teve como amostra as empresas da revista Fortune 1000 de 2005 (BRAKELEY; MEISTER, 2005) e a outra for realizada com 400 executivos das maiores empresas americanas em 2013 (ACCENTURE, 2013). Apesar de utilizarem amostras diferentes as três pesquisas tinham os mesmos objetivos: entender a dinâmica e as tendências da educação corporativa. Essas pesquisas, analisadas em conjunto, geraram informações que permitem situar e comparar a realidade da educação corporativa de empresas brasileiras com empresas de outros países.

Agrupou-se as principais informações geradas, conclusões e recomendações em sete blocos, desenvolvidos abaixo:

1. A educação corporativa precisa ser uma fonte da vantagem competitiva.

Hoje os líderes dos negócios e governos entenderam que para atingir crescimento e inovação e para a trair e reter os melhores profissionais é essencial o aprendizado para o desenvolvimento de mecanismos de produtividade e vantagens competitivas (BRAKELEY; MEISTER, 2005).

Um mercado tão complexo e cheio de variações demanda soluções de capacitação cada vez mais rápidas, assim, a gestão do conhecimento é a base da vantagem competitiva ABTDA (2014).

A pesquisa da Accenture (2013) mostrou que existe uma lacuna entre as competências que a empresa precisa e as que ela tem ou pode desenvolver. 66% dos entrevistados acreditam que

essa lacuna irá gerar perda de competitividade, 64% acreditam que haverá perdas de receita e 59% acreditam que a falta de pessoas com as competências necessárias vai diminuir a satisfação do consumidor. Segundo a pesquisa, a perda de vantagens competitivas em várias áreas da empresa pode ser revertida ou minimizada por um processo interno adequado de educação corporativa.

Na pesquisa de Brakeley e Meister (2005) foi identificada uma diferença de resultados de produtividade e de lucratividade entre as empresas consideradas excelentes em processos de aprendizagem organizacional e os seus pares, conforme pode ser observado nos Gráficos 3 e 4.

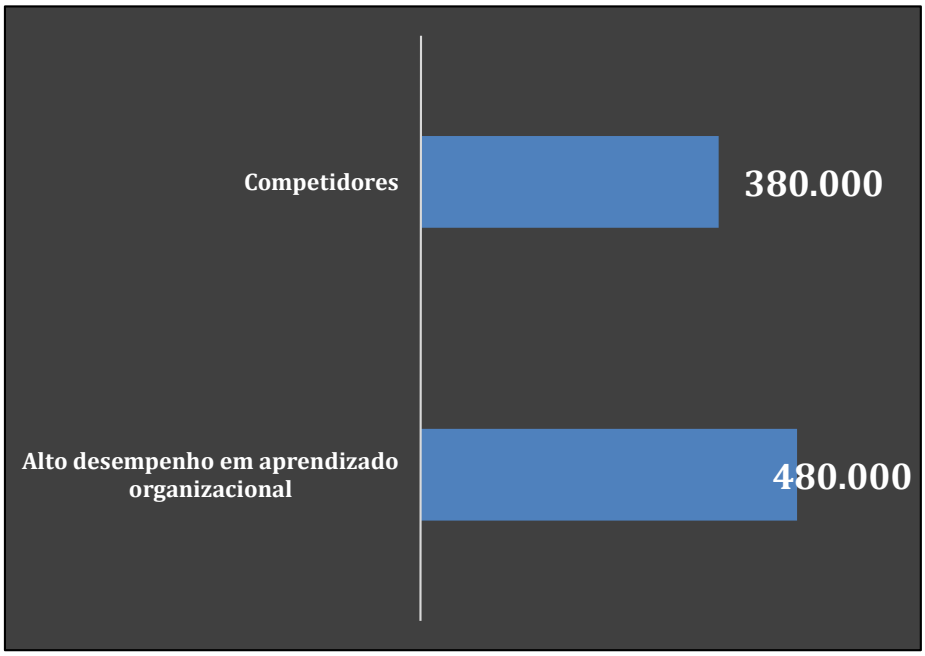

Gráfico 3: Diferença de produtividade (em U$) entre empresas que se destacaram em processos de aprendizagem organizacional X competidores
FONTE: Brakeley e Meister, 2005, p.8.

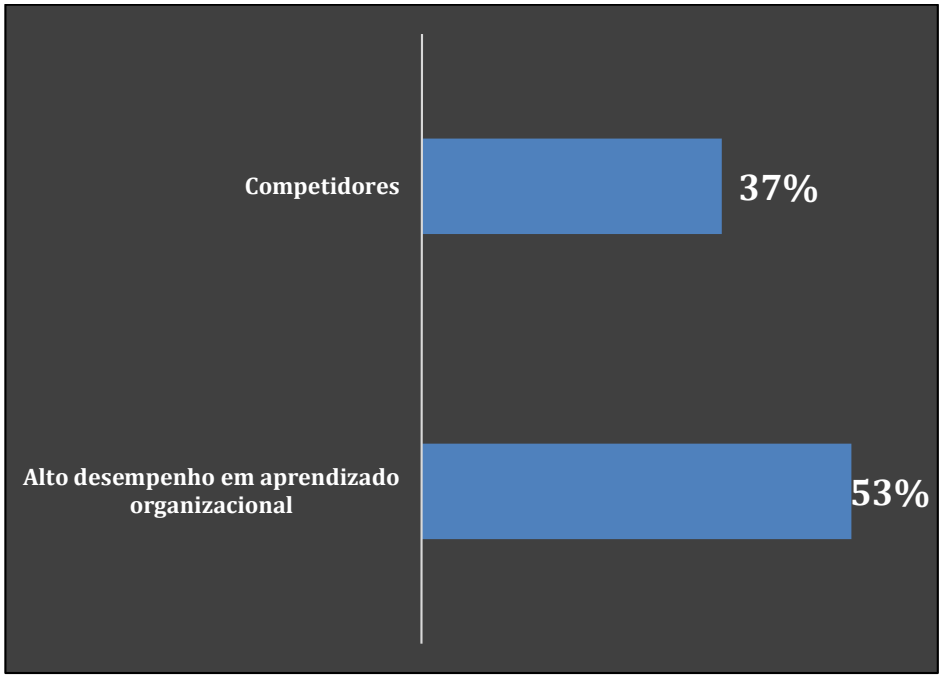

Gráfico 4: Diferença de percentual de crescimento do lucro (2013 - 2014) entre empresas que se destacaram em processos de aprendizagem organizacional X competidores
FONTE: Brakeley e Meister, 2005, p.8.

2. Para se ter uma educação corporativa que gere vantagens competitivas é necessário usar o maior número possível de formas de aprendizado. Nesse caso, a tecnologia passa a ter um papel central.

Accenture (2013) mostra que as áreas de educação corporativa nas empresas estão buscando novos métodos de realizar o treinamento dos seus empregados, 42% dos pesquisados usam algum tipo de dispositivo móvel para realizar treinamentos, 35% usam mídias sociais colaborativas, 27% usam cursos abertos via internet e 13% usam "ludificação" (mais conhecido como *gamification*, que pode ser definido como treinamentos que usam a mecânica dos jogos, como competição, premiação e reconhecimento para gerar maior participação e interação dos treinados).

No Brasil, a utilização crescente de tecnologias para encontrar soluções de maior impacto na educação corporativa também pode ser observada. Segundo a ABTD (2014), a integração de diferentes mídias serve para tornar o treinamento mais atrativo e versátil e atender as diferentes gerações (que possuem diferentes estilos de aprendizagem). A maior utilização de mídias sociais e recursos tecnológicos modificam os processos de comunicação entre

indivíduos e atribuem novos significados no intercâmbio de informações e compartilhamento do conhecimento. Vale a pena destacar alguns resultados da ABTD (2014) relacionados ao tema:

- 21% do investimento anual em educação corporativa está diretamente relacionado à utilização de algum recurso tecnológico (treinamento a distância assíncrono ou por videoconferência e *e-learning*). Na pesquisa anterior, este número era de 18%;

- O uso da tecnologia móvel é um dos modelos que mais tem crescido para aumentar e inovar os treinamentos;

- Do total de investimentos em educação, a participação dos valores destinados exclusivamente ao *e-learning* é, em média, de 11,8% em relação ao orçamento anual total;

- O treinamento presencial clássico é utilizado como único processo em apenas 23% dos participantes da pesquisa;

- Princípios de *storytelling e gamefication* estão sendo introduzidos para engajar as diferentes gerações.

3. Há uma retomada dos investimentos em treinamento e desenvolvimento como ação estratégica pelo reconhecimento de sua importância para a empresa.

20% dos CEOs e COO entrevistados colocam o treinamento como uma das três mais importantes funções da sua empresa (BRAKELEY; MEISTER, 2005). 55% das empresas pesquisadas (ACCENTURE, 2013) possui um executivo-sênior dedicado às estratégias de treinamento e gestão do conhecimento. A maioria desses profissionais reporta-se diretamente ao CEO da empresa.

51% das empresas pesquisadas esperam aumentar os investimentos em educação nos próximos 2 anos (ACCENTURE, 2013). No Brasil, o valor médio investido anualmente por treinando cresceu 6% (entre 2012 e 2013) e de 9% entre 2013 e 2014 (ABTDA, 2014).

4. A educação corporativa tem um papel importante no engajamento e retenção de talentos.

A atração, engajamento e retenção de talentos vêm sendo apontados como um dos maiores desafios das empresas no Brasil. Métodos tradicionais de motivação, como programas de benefícios, plano de carreira e altos níveis de remuneração não estão se mostrando suficientes

para reter talentos. Um ambiente de aprendizagem e inovação mostra-se eficaz como parte dos mecanismos de retenção e engajamento de talentos. Dentro deste contexto, os programas abertos, os MBA's e pós-graduações são cada vez mais relacionados como parte do plano de desenvolvimento e engajamento (ABTDA, 2014).

5. Os programas de desenvolvimento de líderes ainda é muito relevante e a educação corporativa tem um papel fundamental nisso.

Hoje as empresas que mais se destacam por suas práticas de educação corporativa oferecem um conteúdo voltado para o desenvolvimento de executivos. Oferecer treinamento para os líderes da empresa também é uma forma de engajá-los no processo educacional (BRAKELEY; MEISTER, 2005). Das empresas que possuem as melhores práticas de educação corporativa 91% oferecem cursos para seus executivos, comparado com 78% das empresas que estão na média do mercado.

Uma estratégia identificada pela Accenture (2005) é transformar executivos em professores, não só para gerar envolvimento deles, mas também para levar para a sala de aula temas estratégicos da empresa.

No Brasil essa tendência também foi identificada. O treinamento de executivos, para 77% dos pesquisados, é tema obrigatório ao longo do ano. Programas que abordam os níveis de gerência e supervisão são adotados por 87% dos pesquisados (ABTD, 2014).

Na pesquisa daABTD (2014), cinco temas se destacam nos programas para executivos: liderança (81%), comunicação e *feedback* (58%), qualidade e/ou atendimento ao cliente (39%), segurança e/ou treinamentos obrigatórios (22%) e tecnologia da informação (17%).

6. É fundamental mensurar os impactos da educação corporativa no dia a dia das organizações.

Medir os resultados dos processos de educação corporativa é o maior desafio para a maior parte dos executivos pesquisados (BRAKELEY; MEISTER, 2005). A maioria dos indicadores utilizados está relacionada com o número de cursos oferecidos, empregados treinados, valor do orçamento destinado a treinamento e à satisfação dos empregados em

relação aos cursos. Como a nova proposta é que os treinamentos estejam alinhados com a estratégia da empresa, indicadores relacionados ao impacto nas vantagens competitivas devem ser desenvolvidos. Na pesquisa, apenas 2% dos executivos conseguem medir ou avaliar o sucesso dos treinamentos tendo como perspectiva os resultados da empresa.

No Brasil observa-se a diminuição da importância do tradicional indicador de treinamento – número médio de horas anuais de treinamento. Uma das razões para isso é a crescente utilização de recursos tecnológicos que torna cada vez mais difícil determinar o início e o fim do que se pode chamar de "treinamento" ou processo de aprendizagem (ABTD, 2014). Alguns resultados da pesquisa merecem ser destacados:

- 59% das empresas entrevistadas utilizam exclusivamente os critérios do primeiro nível de avaliação de treinamento. Uma avaliação de primeiro nível é baseada nas reações dos participantes;

- 27% utilizam também metodologias de avaliação de aprendizagem juntamente com avaliações de reação;

- 11% das empresas entrevistadas utilizam três métodos de avaliação de treinamento (reação, aprendizagem e aplicabilidade do conteúdo do treinamento);

- 18% das empresas pesquisadas não utilizam nenhum método formal de avaliação do impacto do treinamento.

7. É importante utilizar fornecedores externos de educação no estabelecimento dos processos de educação corporativa.

Após anos de *downsizing* nas estruturas de RH e treinamento, e com a introdução de soluções tecnológicas, as organizações demonstram, no Brasil, diferentes estratégias de terceirização de soluções educacionais. A pesquisa da ABTD (2014) mostrou que 84% das organizações contratam fornecedores externos e adotam soluções terceirizadas como parte de sua estratégia de educação e que 10% do orçamento de educação estão ligados à pós-graduação, MBA's e programas similares dados por entidades de fora da empresa.

Essas informações são importantes na operacionalização dos questionários de pesquisa e desenvolvimento de referenciais para a estruturação dos estudos de caso.

2.4 Franchising

Nesta parte da revisão da literatura, buscou-se destacar as especificidades que tornam o sistema de franquias um modelo de negócios único e um relevante objeto de estudos. Para isso, desenvolveu-se três tópicos – no primeiro tópico focou-se na conceituação e evolução do sistema como modelo de negócio; no segundo tópico aborda-se às teorias que tentam explicar a existência e crescimento do sistema de franquias, uma dessas teorias fundamenta a existência do sistema à capacidade de replicação e de troca de conhecimentos dentro da rede, tema central do trabalho. Por último, estudou-se as práticas educacionais e de transferência de conhecimento existentes no sistema de franquias para fundamentar os aspectos que seriam observados nos estudos de caso.

2.4.1 Conceitos e evolução

O primeiro artigo considerado seminal nos estudos acadêmicos sobre franchising é de Oxenfeldt e Kelly (1969) (GILLIS; CASTROGIOVANNI, 2012). Nesse artigo, os autores constroem o primeiro arcabouço teórico para explicar a existência do sistema de franquias. O artigo procura responder à seguinte pergunta: por que uma empresa iria abrir mão de uma parcela importante de sua rentabilidade para um terceiro? A resposta é que empresas pequenas e novas usariam o sistema de franquias para obter três tipos de recursos escassos – habilidades gerenciais, conhecimento do mercado local e capital para o seu crescimento (OXENFELDT E KELLY, 1969). A partir dessa proposta inicial de Oxenfeldt e Kelly (1969), Carney e Gedajlovic (1991) propuseram a Teoria da Escassez de Recursos, que explicaria a existência do modelo de franquias, o seu crescimento e a disseminação do franchising pelo mundo. Essa teoria será aprofundada na parte seguinte da revisão bibliográfica.

Desde o artigo de Oxenfeldt e Kelly (1969) o sistema de franquias tornou-se um objeto de estudo importante e autores conceituaram o termo de diversas formas. A definição adotada pela maior parte dos autores passa pela observação de que o franchising é uma relação

comercial fundamentada em um acordo de licenciamento entre duas empresas independentes e se fundamenta em uma troca de responsabilidades e direitos de decisão (ATER; RIGBI, 2015; COMBS *et al*, 2004). A primeira empresa é a franqueadora, que identificou uma oportunidade de negócios e vende os direitos de comercializar produtos ou serviços utilizando sua marca, processos e práticas de negócios para a segunda empresa, chamada de franqueado (GILLIS *et al*, 2014). A franqueadora, na maioria das vezes, impõe padrões para o desempenho, seleciona franqueados, aprova locais para abertura de unidades, gerencia a imagem da marca, e muitas vezes centraliza atividades como as relacionadas com as compras para gerar economias de escala e maior poder de barganha. A receita do franqueador vem principalmente dos pagamentos de *royalties* vinculados às vendas do franqueado (COMBS *et al*, 2004; GILLIS; CASTROGIOVANNI, 2012).

Outros pesquisadores definem o sistema de franquias de forma diferente quando analisa o sistema utilizando outras lentes teóricas. Bradach (1997) define o sistema de franquias como uma forma de organização; Já Combs e Ketchen,1999; Justis e Judd, 2004; Gillis e Castrogiovanni, 2012 afirmam que as franquias são um formato ou um modelo de negócios, uma forma específica de gestão empresarial, que tem sido amplamente utilizada como uma estratégia de organização de mercado e um mecanismo eficaz de expansão de pequenas e médias empresas; Parente (2000) afirma que o sistema de franquias é um sistema de Marketing vertical, no qual uma empresa provê a licença para realizar negócios em uma área geográfica específica.

Perryman e Combs, (2012) e Bradach e Eccles, (1989) definem o sistema de franquias como uma forma plural de fazer negócios. O termo é empregado porque parte do negócio é gerenciado pela própria organização – o franqueador – e outra parte por outras empresas – os franqueados – mediante contrato. Essa especificidade do modelo de franquias justifica análises e formas de gerenciamentos específicas (PERRYMAN; COMBS, 2012).

Etmologicamente a palavra franchising tem sua raiz na palavra francesa *franchisage* ou *franchise*. Palavra que inicialmente era usada na Idade Média na França, entre os séculos XII e XIII e significava transferência de um direito, outorga de um privilégio, certas liberdades ou concessões exclusivas (HOY *et al*, 2000; SCHWARTZ, 2003; BARROSO, 2002; CHERTO, 2006). O substantivo deu origem a um verbo, o *franchiser*, que significava conceder um

privilégio ou autorização que abolia o estado de servidão por meio das *letters of franchise* ou cartas de franquia. Denominava-se uma cidade de *franchisé,* quando ela permitia a livre circulação de pessoas e de bens (BARROSO, 2002; CHERTO, 2006). A expressão ressurgiu antes da guerra civil norte-americana, nomeando os primeiros sistemas em que uma empresa ou governo dava concessões de comercialização de produtos ou serviços para outra empresa (BARROSO, 2002; CHERTO, 2006).

O primeiro caso de franquias conhecido no ambiente empresarial surge em 1863, quando a companhia norte-americana *Singer Sewing Machines* permitiu a comercialização dos seus produtos por outras empresas utilizando um tipo específico de licenças, que dava direitos e obrigações aos comerciantes (CHERTO, 2006). Esse conceito que permitia a expansão de negócios foi adotado pela *General Motors* para expansão da rede de distribuição por meio de revendas – era o início das concessionárias (TIEGHI, 2010) – e pela Coca Cola para o engarrafamento e distribuição de refrigerantes, ainda no final do séc XIX. No século XX o conceito de franquias foi tomando vulto e, em 1921, a *Hertz Rent-a-car,* com apenas três anos de fundação, utilizou o sistema para expandir sua rede. Em 1930 as companhias de petróleo adotaram o sistema convertendo os postos de gasolina de gestão própria para gestão de terceiros, utilizando o sistema de franquias (RIBEIRO; SILVA, 2004; HOY *et al*, 2000; SCHWARTZ, 2003).

Contudo, foi apenas após a Segunda Guerra Mundial, com a volta dos veteranos de guerra que tinham dificuldades em retornar para suas acupações antes da guerra, e com incentivos do governo para abertura de novos negócios com menores riscos, que o sistema de franquias teve o primeiro período de crescimento acentuado (TIEGHI, 2010). Um exemplo importante desse período é o McDonald's, que em 1955 usa o sistema para iniciar a transformação de uma pequena lanchonete em Ilinois em uma das maiores empresas de alimentação do mundo (RIBEIRO, SILVA, 2004).

O conceito cria força e legislação própria principalmente nos Estados Unidos na década de 1970. O país ocupa até hoje a liderança em número de franquias no mundo (ABF, 2015). No Brasil, o sistema dá os seus primeiros passos na década de 1960 com a abertura da rede de escolas de inglês Yázigi, sendo seguido pelas primeiras franquias de alimentação como o Bob´s (TIEGHI, 2010). Com a globalização, que se intensificou na década de 1980, o Brasil

se tornou um mercado atrativo para franquias mundias e o sistema teve um forte crescimento nesse período (TIEGHI, 2010). Com a sua disseminação, o sistema passa a ter maior importância econômica e o governo federal cria a Lei Federal no. 8.955, de 15 de dezembro de 1994, uma legislação específica que regula a relação entre as partes envolvidas nesse contrato comercial. A lei conceitua franquia como

> franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício." (GOVERNO FEDERAL, 1994).

Hoje o sistema de franquias ocupa uma posição importante na economia global. Nos EUA, em 2008, respondeu por mais de US$ 1 trilhão em vendas (GILLIS *et al*, 2014). No Brasil, o setor emprega mais de 1 milhão de trabalhadores e possui um crescimento médio ponderado de 2010 à 2014 de 7,7% em faturamento e 8,8% em número de redes franqueadoras (ABF, 2015). O número de diferentes marcas franqueadoras presentes no país atingiu, em 2014, o número de 2904, o que faz do país o 4º maior mercado de franquias do mundo, perdendo apenas para a China (4000 marcas franqueadoras), Estados Unidos (3828) e Coreia do Sul (3691) (ABF, 2015).

Outros autores buscaram a definição dos tipos diferentes de franquias. Jain (1999), por exemplo, definiu quatro tipos de franquias ao analisar a posição relativa do franqueador-franqueado na cadeia de valor do negócio. Abaixo, destacaram-se os principais tipos de franquias de acordo com Jain (1999):

1. Franquia fabricante-varejista: nesse tipo de franquia é o fabricante o franqueador e o varejo o franqueado. Um exemplo dessa relação são as concessionárias de veículos e postos de combustíveis;
2. Franquia fabricante-atacadista: nesse caso o atacadista é o franqueado. Um exemplo são as engarrafadoras de refrigerantes. A Coca-Cola do Brasil usa esse sistema em seu modelo de negócios;
3. Franquia atacadista-varejista: no qual a relação de franchising se dá entre um atacadista e um varejista. Um exemplo são as redes de drogarias, criadas por atacadistas de remédios;

4. Franquia varejista: Esse é o tipo de franchising mais conhecido e disseminado no mundo, além de o mais estudado na academia. Nesse tipo de franquia uma empresa de serviços, cuja marca é conhecida pelo público em geral, usa o sistema para expandir a sua rede. Redes de franquias como o McDonald's e Wizard são exemplos desse tipo de franquia.

O quarto tipo de franquias – franquia varejista – será o foco deste trabalho. Alguns autores, como Combs *et al* (2004), só reconhecem este tipo de franquias e afirma que franquias possuem como característica a oferta de um serviço diferenciado e que deve ser realizado próximo aos clientes e que pode ser replicado geograficamente.

Outros autores, como Elango e Fried (1997); Berman e Evans (1998) e Rosembloom (2002) diferenciam os tipos de franquias em: franquias de produto/marca e franquias de formato de negócio. A franquia produto-marca pode ser considerada um sistema de distribuição, no qual, o fabricante permite que a franqueada venda seus produtos ou atue com sua marca, não havendo relacionamento intenso do ponto de vista gerencial e de transmissão de *Know How*. Por outro lado, na franquia de formato de negócio é observado um relacionamento intenso entre franqueador e franqueado que vai além da venda de produtos e utilização da marca. Nesse tipo de franquia o relacionamento se estabelece baseado no próprio formato comercial, que inclui as estratégias de Marketing, políticas de treinamento, gestão de compras, manuais, padrões de operação, controle de qualidade e comunicação contínua entre as partes. Neste trabalho, foram analisadas as franquias de formato de negócios.

Uma outra classificação proposta por Ribeiro e Silva (2004) e Thiegi (2010) avaliam o grau de compromisso que o franqueador possui com o franqueado. Essa classificação é importante para este trabalho porque leva em conta o nível de conhecimento que é transmitido na relação entre franqueador – franqueado. Os autores acreditam que a classificação está relacionada ao grau de maturidade da relação entre as partes e, por isso, a classificação foi nomeada de gerações de franquias:

- A Franquia de primeira geração, também denominada de franquia de marca/produto sem exclusividade. Nessa geração, a ênfase está no uso da marca e revenda de produtos ou serviços, sem exclusividade, do franqueador. Não existe a preocupação

com a transmissão de *know-how* ao franqueado, nem mesmo os aprendizados que o franqueado tem na operação são aproveitados pelo franqueador. Essa geração é parecida com a classificação proposta por Elango e Fried (1997), Berman e Evans (1998) e Rosenbloom (2002);

- A Franquia de segunda geração ou franquia de marca/produto com exclusividade. Nessa geração o foco ainda é no uso da marca e revenda de produtos ou serviços, porém, os produtos ou serviços são encontrados apenas nos estabelecimentos que integram a rede. Apesar de haver maior preocupação de transmissão de *know-how*, esta não é feita de forma muito elaborada. Nessa geração a maioria dos franqueadores não usa manuais para orientação aos franqueados (THIEGI, 2010);

- A Franquia de terceira geração é conhecida como "Business Format Franchise": o núcleo dessa geração é a transmissão de *know-how* para o franqueado. A transmissão de conhecimento acontece em todos os momentos da relação – avaliação do ponto, instalação, operação e gestão do negócio. Nesse tipo de franquia, todos os métodos, processos e sistemas relacionados ao negócio que o franqueado irá utilizar, são previamente testados pelo franqueador em sua própria operação e depois os aprendizados são transferidos ao franqueado por meio de manuais, treinamentos, consultorias de campo e outras formas de transmissão de conhecimento.
- A Franquia de quarta geração ou "Net Learning Franchise": possui similaridades com a geração anterior, contudo, existe uma diferença no nível de serviços oferecidos pelo franqueador e na sua intensidade. Nessa geração, as regras são mais flexíveis e se reconhece a importância de um aprendizado mútuo e continuado entre franqueado e franqueador, sendo estimulada essa troca. Algumas práticas adotadas nessa geração são: treinamentos periódiocos, reuniões regionais e nacionais dos franqueados, apresentação de relatórios de avaliação por unidade, canal de comunicação aberto para receber sugestões e reclamações das franquias, extranet e *newsletter* para a comunicação com a rede, negociação de pontos comerciais, constituição de Conselho de Administração de Franqueados com influência nas decisões da empresa, existência de ombudsman interno, criação de sistemas de recompra ou revenda de unidades-problema (THIEGI, 2010). A maioria das grandes marcas franqueadoras está nessa geração.

As franquias estudadas neste trabalho podem ser classificadas como franquias que estão na quarta geração.

2.4.2 Principais teorias

2.4.2.1 Teoria da Escassez de Recursos

A Teoria da Escassez de Recursos, desenvolvida por Carney e Gedajlovic (1991), teve como base o artigo seminal de Oxenfeldt e Kelly (1969). Essa teoria explica o sistema de franquias como sendo uma forma de superar as restrição de três tipos de recursos – habilidades gerenciais, conhecimento do mercado local e capital para o crescimento (OXENFELDT E KELLY, 1969; CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991; SHANE, 1996; MINKLER, 1990). A superação dessas restrições permitiria que a franqueadora rapidamente conseguisse atingir uma escala mínima para operar os seus negócios (SHANE, 1996; GILLIS; CASTROGIOVANNI, 2012).

A falta de habilidades gerenciais seria superada pela atração de franquados mais qualificados que os gestores, que poderiam ser contratados pela operação do franqueador (SHANE, 1996; GILLIS; CASTROGIOVANNI, 2012). Essa diferença na qualificação pode ser explicada pelas motivações que levam o empreendedor a fazer a opção por abrir uma franquia. Essa opção é diferente das que levam um empregado a procurar um emprego (RUBIN, 1978). Franqueados são motivados naturalmente a não reduzirem os seus esforços para melhorarem continuadamente a gestão do negócio, porque seus ganhos estão diretamente relacionados aos seus esforços e adicionalmente a um custo de saída do sistema, porque houve um investimento inicial de esforço e recursos financeiros para abertura da franquias. Por outro lado, gerentes tradicionais são mais propensos a fugirem de determinadas responsabilidades porque não possuem propriedade dos resultados do negócio (RUBIN, 1978). Essa diferença entre o franqueado e o gerente tradicional empregado de uma determinada empresa deveria gerar um impacto acentuado na estrurturação dos sistemas de educação corporativa, esse impacto será discutido posteriormente no trabalho.

A segunda restrição de recursos resolveria a falta de conhecimento de novos mercados por meio da escolha de um franqueado que conheceria melhor que o franqueador a cultura e a especificidade do mercado – país, região ou cidade onde a nova unidade será aberta (MINKLER, 1990). A terceira restrição – necessidade de capital – tem como presuposto que pequenas firmas não possuem acesso diferenciado a instrumentos de financiamento de mercado de capitais, se comparadas às grandes empresas, como ofertas públicas de ações ou operações estruturadas de financiamento. Por isso, essas empresas possuem dificuldades em encontrar o capital adequado para financiar o seu crescimento e adotam o sistema de franquias para superar essa restrição (KATZ; OWEN, 1992).

Dessa forma, a Teoria da Escassez de Recursos justifica a existência do sistema de franquias pela necessidade de obter economias de escala e expansão a taxas maiores do que as permitidas utilizando apenas os recursos gerados internamente. A teoria defende que uma vez que as economias sejam obtidas e a rápida expansão não seja mais necessária, o franqueador deslocaria o seu foco para a maximização de retornos. Como lojas próprias são mais rentáveis, porque não existe a divisão de lucros, o franqueador recompraria os pontos mais rentáveis do franqueado. Dessa forma, em uma cadeia madura, o sistema de franchising só existiria para unidades com mais riscos ou menor rentabilidade e a rede se tornaria essencialmente própria (OXENFELDT; KELLY, 1969; CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991; COMBS *et al*, 2004).

2.4.2.2 Teoria da Agência

A Teoria da Agência, originalmente proposta por Jensen e Meckling (1976), é uma poderosa metodologia para analisar o papel dos incentivos em contratos (OBLOJ; ZEMSKY, 2015; FOSS, 2003). A Teoria da Agência enfatiza a importância da estrutura de incentivos para maximizar o valor total obtido na relação entre os diferentes agentes (OBLOJ; ZEMSKY, 2015). Jensen e Meckling (2008) definem a relação de agencia como

> uma relação de agência como um contrato sob o qual uma ou mais pessoas o(s) principal(is) emprega uma outra pessoa (agente) para executar em seu nome um serviço que implique a

> delegação de algum poder de decisão ao agente. Se ambas as partes da relação forem maximizadoras de utilidade, há boas razões para acreditar que o agente nem sempre agirá de acordo com os interesses do principal. O principal pode limitar as divergências referentes aos seus interesses por meio da aplicação de incentivos adequados para o agente e incorrendo em custos de monitoramento visando a limitar as atividades irregulares do agente." (JENSEN; MECKLING, 2008, p. 89).

A Teoria da Agência, quando aplicada ao sistema de franquias, analisa os mesmos problemas da relação entre agente e principal. Contudo, no sistema de franquias, o principal seria o franqueador e o agente o franqueado (GILLIS; CASTROGIOVANNI, 2012). Se os objetivos do principal e agente são diferentes ou estão desalinhados irão existir custos de monitoramento do comportamento do agente pelo principal (EISENHARDT, 1989; GILLIS; CASTROGIOVANNI, 2012). A informação assimétrica entre franqueador e franqueado também é um elemento que deve ser considerado na equação, uma vez que o agente e o principal possuem mais informações que as compartilhadas (GILLIS; CASTROGIOVANNI, 2012). O franqueado pode saber mais sobre a situação e as condições do mercado em que atua (MINKLER, 1990; COMBS; KETCHEN, 1999), o franqueador pode saber mais sobre os processos e estratégias de Marketing que planeja para o futuro da rede (MATHEWSON; WINTER,1985).

Diversos estudos demonstram que os custos relacionados aos problemas de agência são reduzidos na relação franqueado – franqueador. O franqueado possui fortes incentivos de propriedade do negócio para manter e potencializar os seus resultados, pois este fica com a maior parte do lucro do negócio (ATER; RIGBI, 2015; PERRYMAN; COMBS, 2012; KRUEGER, 1991; RUBIN, 1978). Por outro lado, os empregados ou gestores de empresas possuem um salário garantido e não colocam a sua "riqueza em jogo" (KRUEGER, 1991). Essa variação de incentivos faz com que os empregados e os gestores precisem ser mais monitorados que os franqueados (PERRYMAN; COMBS, 2012; BRADACH, 1997) e, dessa forma, diminuam os custos de agência (PERRYMAN; COMBS, 2012). Krueger (1991), testou empiricamente o conceito estudando o setor de refeições rápidas e demonstrou que os resultados de unidades franqueadas são efetivamente maiores que os resultados de unidades próprias.

A Teoria da Agência gera impactos importantes nas análises deste trabalho, pois ajuda a entender que os objetivos educacionais do franqueador podem ser diferentes do que os

objetivos educacionais do franqueado e a gestão desses conflitos podem gerar custos e dificuldade no estabelecimento de sistemas de educação corporativas para o desenvolvimento da rede de franquias.

2.4.2.2 Visão Baseada em Recursos e o franchising

A RBV é umas das teorias mais relevantes para este trabalho e suas características já foram discutidas e aprofundadas nas partes anteriores da revisão da literatura. Contudo, a relação entre a RBV e o sistema de franquias merece mais aprofundamento.

Acreditou-se que, nessa parte da revisão da literatura, valeria a pena retomar alguns aspectos da Visão Baseada em Recursos que impacta o sistema de franquias. O primeiro aspecto é que os recursos que são valiosos, relativamente escassos e difíceis de imitar são estratégicos e possuem o potencial de gerar vantagens competitivas (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Contudo, apenas a posse do recurso com essas características não é suficiente para gerar as vantagens competitivas procuradas pela empresa (BARNEY, 1991; MADHOK, 2002). Recursos devem ser ativamente reconstruídos, organizados e implementados para que possam criar valor real em produtos ou serviços (SIRMON *et al*, 2011). Levando isso em conta, diferentes formas de organizar os recursos afetam de forma importante a habilidade da empresa em construir, gerenciar e entregar recursos estratégicos (GILLIS *et al*, 2014; SIRMON *et al*, 2011).

Alguns autores, como Castrogiovanni e Kidwell (2010) e Bradach (1997), procuraram demonstrar que existe uma relação entre a RBV e o desenvolvimento do sistema de franquias. Alguns recursos estratégicos – que geram vantagens competitivas – seriam melhor desenvolvidos via unidades de negócios próprios, outros, principalmente os relacionados a capacidades de adaptação, via o sistema de franquias (CASTROGIOVANNI; KIDWELL, 2010). Essa afirmação está em acordo com Gillis *et al* (2014) e Sirmon *et al* (2011), que afirmam que diferentes formas de organizar os recursos, por meio de unidades próprias ou franqueadas, podem potencializar os resultados e gerar vantagens competitivas.

Um dos recursos, no sistema de franquias, que mais geram vantagens competitivas de adaptação são os relacionados às rotinas de troca de conhecimento entre franqueadores e franqueados (SHANE, 2001; GILLIS *et al*, 2014). As rotinas de troca de conhecimento podem ser definidas como caminhos regulares de interação que permitem a transferência, recombinação ou criação de recursos especializados (DYER; SINGH, 1998). Em franquias, rotinas de troca de conhecimento podem incluir consultorias de campo, *newsletters*, encontros regionais e nacionais envolvendo os franqueados (GILLIS *et al*, 2014). Essas rotinas se tornam recursos estratégicos porque permitem aos franqueadores obterem vantagens competitivas de adaptação e inovação gerados pelos seus franqueados (DARR *et al*, 1995; SORENSON; SORENSEN, 2001), ao mesmo tempo que também permite que os franqueados aprendam uns com os outros e, dessa forma, melhorem os seus resultados (GILLIS *et al*, 2014).

As teorias da Escassez de Recursos, Agência e RBV, além dos estudos relacionados com o sistema de franquias sugerem que esse modelo de negócios necessita de formas diferentes de análise e de gestão. No Quadro 5 são evidenciados os principais conceitos e diferenças do sistema de franquias para outros modelos de negócios. Essas diferenças fazem parte do modelo teórico proposto na tese para analisar e estabelecer a relação entre as vantagens competitivas decorrentes dos sistemas de educação corporativa em franquias.

Quadro 5 – Principais conceitos e diferenças do sistema de franquias para outros modelos de negócios

Principais diferença entre franquias e outros modelos de negócios	Aspectos idiossincráticos no sistema de franquias	Teoria relacionada
Nível de independência jurídica	Franquias são negócios independentes com CNPJ diferentes, sem relação de subordinação hierárquica como vistas entre matriz e unidades de negócios de empresas tradicionais	Teoria da Agência
Motivos que justificam uma expansão utilizando o franchising	As motivações que levam a opção pela utilização de franquias é decorrente da escassez de recursos gerencias, conhecimento do mercado local e capital	Teoria da Escassez de Recursos
Custos de monitoramento da operação	Os custos com conflitos de agência são menores	Teoria da Agência
Recursos que geram vantagens competitivas	As rotinas de troca de conhecimento entre franqueadores e franqueados são recursos que geram vantagens competitivas	RBV

2.4.3 Geração, transmissão e gestão do conhecimento em franquias

Vários estudos internacionais recentes focaram na transferência de conhecimento entre franqueador e franquias (OKOROAFOR, 2014; PASWAN; WITTMANN, 2009; GOROVAIA; WINDSPERGER, 2013; MEIER, 2011; HAAS; HANSEN, 2007; CUMBERLAND; GITHENS, 2012). A maioria dos estudos parte do conceito de que franqueadores não vendem apenas produtos e serviços, vendem, em primeiro lugar, conhecimento – que se mostra como um complexo recurso que tem a capacidade de sustentar vantagens competitivas (HUNT; MORGAN, 1995). Se desenvolver e compartilhar conhecimento são aspectos vitais na gestão do conhecimento de qualquer empresa, no sistema

de franquias é especialmente importante, pois o sistema de franquias pode ser considerado uma comunidade de conhecimento (OKOROAFOR, 2014; GOROVAIA; WINDSPERGER, 2013).

Por isso, um dos elementos mais importantes para o êxito do sistema de franquias é o gerenciamento desse conhecimento, que inclui desenvolver, aperfeiçoar, disseminar e estimular o desenvolvimento de ações educacionais dentro da organização do franqueador e entre o franqueador e os franqueados (PASWAN; WITTMANN, 2009; GOROVAIA; WINDSPERGER, 2013). Dessa forma, os mecanismos de transferência de conhecimento entre os parceiros de uma rede de negócios são chaves para ganhar e sustentar vantagens competitivas e o sucesso do sistema de franquias depende da efetividade da transferência de conhecimento entre fraquadores e franquias (GOROVAIA; WINDSPERGER, 2013; HAAS; HANSEN, 2007; MEIER, 2011; PASWAN; WITTMANN, 2009).

As franquias devem fomentar um ambiente para o desenvolvimento, criação, troca e transferência de conhecimento entre o franqueador e o franqueado, entre o franqueador e as unidades próprias, e entre franqueador, franqueado e os diversos integrantes da cadeia de valor como fornecedores, clientes e outras organizações (AUGIER *et al*, 2001; GOROVAIA; WINDSPERGER, 2013). Ao fomentar esse ambiente em sua rede o franqueador incrementa a eficiência das franquias, desenvolve e lança novos produtos com mais chances de sucesso e, dessa forma, constrói vantagens competitivas (AUGIER *et al*, 2001). Barney (1986) afirma que a transferabilidade de recursos é crítica para uma empresa gerar vantagens competitivas sustentáveis.

Assim como em empresas que não utilizam o sistema de franquias, a questão do conhecimento tácito e explicito é chave para o entendimento da questão da capacidade de transferência de conhecimento no sistema de franquias. Gorovaia e Windsperger (2013) defendem que para ser eficiente a transferência de conhecimento entre franqueador e franqueado deve se basear no indivíduo, ou seja, no conhecimento tácito, utilizando mecanismos como visitas ao ponto de venda, comitês, reuniões e conferências. Ações de transferências baseadas em conhecimento explícito que usam por exemplo relatórios, manuais, intranet e internet são importante, mas geram menos impactos na operação do

franqueador (GOROVAIA; WINDSPERGER, 2013). No sistema de franquias existem mecanismos estruturados para armazenar e dividir conhecimento explícito, questões legais seriam um dos motivos para a existência dessa estrutura (OKOROAFOR, 2014). A fraqueza de muitos dos sistemas de gestão de conhecimento em franquias está na capacidade de gerenciar o conheciemento tácito (OKOROAFOR, 2014).

Ao estudar mecanismos de transferência de conhecimentos em franquias brasileiras, Gigliotti (2010) observou três aspectos importantes na transmissão de conhecimentos entre franqueador e franqueado. O primeiro aspecto é que manuais e treinamento em classe são os meios mais utilizado para transferência de conhecimento explícito, mas o treinamento de campo é fundamental para a real absorção do conhecimento. O segundo aspecto é que o conhecimento explícito é transmitido em grande quantidade, pouco tempo e nos momentos inicias do negócio, o que prejudicaria o aprendizado e a utilização desse conhecimento pelo franqueador. O terceiro aspecto é que a transferência de conhecimento tácito mais observada é o contato periódico com o franqueador por meio de visitas do franqueador ou representantes deste à franquia.

Cumberland e Githens (2012) mostraram que existem cinco barreiras que dificultam o uso do conhecimento tácito para gerar vantagem competitiva no sistema de franquias: confiança, maturidade, comunicação, competição e cultura. Existe um limitado número de trabalhos aprofundando a diferença de cada uma dessas barreiras (OKOROAFOR, 2014).

Existem outras dificuldades para o compartilhamento do conhecimento entre franqueador e franquias, como, por exemplo: a falta do estabelecimento de objetivos comuns entre franqueador e franqueados no crescimento do negócio e na gestão do conhecimento (OKOROAFOR, 2014). Muitos franqueados percebem as orientações do franqueador como oportunistas e exclusivamente destinadas ao aumento de *royalties* e acreditam que o franqueador é "autocrático, legalista e insensível aos seus desafios de permanecer no negócio" (OKOROAFOR, 2014). Por outro lado, o franqueador teme a possibilidade de o conhecimento adquirido pelo franqueado posa ser usado contra a própria franquia no futuro, caso o franqueador saia do sistema para abrir o seu próprio negócio e virar um novo

concorrente da rede (NAULT; DEXTER, 1992). Esses pontos diminuem o incentivo para compartilhar o conhecimento do franqueador em relação ao franqueado.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A revisão bibliográfica permitiu enxergar que o problema de pesquisa não foi plenamente respondido por outros pesquisadores, o que indica uma lacuna teórica na área de administração geral e estratégia que vale a pena ser preenchida e que pode ser respondida pela escolha correta da metodologia de pesquisa. Essa parte do trabalho dedica-se a descrever as perspectivas, os métodos e os procedimentos adotados na pesquisa. Em um trabalho científico é fundamental que se deixe clara qual é a perspectiva metodológica em que o pesquisador se baseará (DENZIN e LINCOLN, 2000; GIL, 2009; GODOI *et al*, 2006).

Para detalhar a perspectiva metodológica, este capítulo foi estruturado da seguinte forma: delineamento da pesquisa, planejamento operacional, instrumentos de coleta de dados, tratamento e análise e limitações da pesquisa.

3.1 Delineamento da pesquisa

Definir o posicionamento ontológico e epistemológico é fundamental para direcionar os caminhos e a condução da pesquisa. A ontologia trata da natureza da realidade a ser estudada (MAFFEZZOLLI; BOEHS, 2008; GIL, 2009) e a epistemologia se relaciona com a perspectiva do que podemos saber e aprender sobre o mundo e do como podemos aprender (MARSH; STOKER, 2002).

Na perspectiva ontológica, adotada neste trabalho, acredita-se que há uma realidade organizacional objetiva e ambientes “concretos” nos quais as organizações atuam. Além disso, admite-se que tais organizações e ambientes são independentes da interpretação de cada ator. Ou seja, admite-se aqui uma perspectiva funcionalista/objetivista (BURRELL e MORGAN, 1979; HASSARD, 1991).

A abordagem positivista clássica nos estudos científicos vem sendo a dominante desde o século XIX. Essa abordagem sugere que é possível apreender conhecimento e informações por meio da aplicação de um método científico (MARSH e STOKER, 2002). A presente pesquisa adota a perspectiva positivista, mas vale ressaltar que o fato de a pesquisa ter uma perspectiva positivista não acarreta necessariamente o uso exclusivo de métodos quantitativos (DENZIN e LINCOLN, 2000; YIN, 2003). Pelo contrário, muitos pesquisadores estão deixando de utilizar somente o método quantitativo para utilizar também, ou unicamente, os métodos qualitativos no desenvolvimento dos seus trabalhos científicos (DENZIN e LINCOLN, 2000).

No presente trabalho, optou-se por uma abordagem qualitativa de pesquisa por se acreditar que esta abordagem responde de forma mais efetiva ao problema e às questões de pesquisa propostos. Creswell (2010) afirma que a pesquisa qualitativa busca identificar a presença ou não de certo atributo ou objeto relacionado ao fenômeno que está sendo observado, enquanto a quantitativa busca mensurar este atributo. A pesquisa qualitativa é mais interpretativa e subjetiva, sendo mais dependente da visão do pesquisador sobre o tema. A quantitativa é mais descritiva e objetiva. O método qualitativo busca as nuances do fenômeno. Já o quantitativo preocupa-se com generalizações e conclusões. Campomar (1991, p. 96) define a pesquisa qualitativa da seguinte forma: "[...] nos métodos qualitativos não há medidas, as possíveis inferências não são estatísticas e procura-se fazer análises em profundidade, obtendo-se até as percepções dos elementos pesquisados sobre eventos de interesse." De forma semelhante, Martins (2006), defende que pesquisas quantitativas são mais adequadas ao processo de testar teorias e pesquisas qualitativas aplicam-se melhor a estudos em que se deseja a construção de teorias.

Ao analisar as afirmações de Creswell (2010), Campomar (1991) e Martins (2006) fica claro que utilizar a pesquisa qualitativa é a melhor forma de responder ao problema de pesquisa proposto neste trabalho. Ao buscar as relações entre vantagens competitivas e educação corporativa não se faz necessária a utilização de métodos estatísticos, pelo contrário, a resposta ao problema de pesquisa e concretização dos objetivos do trabalho passa pela compreensão das crenças, dos processos e das iniciativas relacionadas à educação adotadas pelas empresas. Como o tema de educação corporativa ainda é recente, pouco explorado pela

literatura, principalmente no Brasil, se faz necessário um método de geração de dados flexíveis para que sejam correlacionados com a literatura existente e se atenda ao objetivo de aprofundar e avançar na teoria existente.

Nesse sentido, (CRESWELL, 2010) defende que ao utilizar o método qualitativo a teoria pode ser desenvolvida ao longo do estudo e deve ser o resultado deste último. O fenômeno é compreendido por meio de técnicas interpretativas, que têm por objetivo descrever, decodificar, ou traduzi-lo(MAANEN, 1989). Dessa forma, a pesquisa qualitativa faz com que o pesquisador tenha maior oportunidade de realizar uma nova descoberta (CRESWELL, 2010). Soares (2002) expõe seis situações nas quais a pesquisa qualitativa seria mais apropriada:

1. Quando é necessária interpretação de dados, fatos e teorias;
2. Quando há um problema complexo que não pode ser generalizado;
3. Para obter dados psicológicos de um indivíduo ou grupo;
4. Para buscar a explicação das possíveis interações entre variáveis;
5. Em situações nas quais se mostra necessária a substituição de dados estatísticos numéricos por observações qualitativas;
6. Quando é necessário apresentar contribuições por meio das opiniões de determinado grupo.

O presente estudo pretende trabalhar várias das aplicações trazidas por Soares (2002), pois tem por objetivo interpretar fatos e teorias, que, ao serem analisados, vão permitir a explicação da interação entre variáveis e descrever a complexidade de determinada hipótese ou problema.

Pode-se afirmar que a pesquisa desenvolvida neste trabalho se caracteriza como descritiva, pois buscou investigar as práticas relacionadas com educação corporativa, descrevendo os processos relacionados ao tema, como também seus impactos na geração de vantagens competitivas das empresas pesquisadas.

Foi utilizado o estudo de caso múltiplo como método na pesquisa. Yin (2005), define estudo de caso como uma pesquisa empírica que investiga um acontecimento baseado na experiência

real, sendo esse método especialmente interessante quando não está definido com exatidão o limite entre o fenômeno e o contexto. O estudo de caso é um método qualitativo utilizado para se conhecer mais sobre um fenômeno, analisar-se as várias complexidades envolvidas e "aprender-se" mais com os casos escolhidos (STAKE, 1995).

É uma estratégia de pesquisa na qual o pesquisador "mergulha" no fenômeno de forma a entendê-lo de maneira mais aprofundada (GIL, 2009). Yin (2009) afirma que o estudo de caso é o melhor método a ser utilizado quando a questão de pesquisa é do tipo "como" e "por que" e quando não se necessita controle do ambiente por parte do pesquisador.

O trabalho de Zanni *et al* (2011, p. 8) ressalta que é aconselhável o uso do estudo de caso para "a geração de *insights* tanto para a teoria como para a prática em administração de empresas", quando é importante buscar especificidades em acontecimentos. Nesse sentido, Yin (2005) destaca que um dos fundamentos para a utilização de caso é a existência de um exemplo representativo ou típico da situação em pesquisa, de modo a aprender lições que possam divulgar achados interessantes sobre o caso estudado. Para que isso ocorra, para qualquer estudo de caso, recomenda-se a realização de uma sistemática revisão da teoria, antes da escolha do caso e da coleta de dados, pois é necessária uma base teórica de modo a determinar quais dados deverão ser coletados e quais análises deverão ser desenvolvidas (YIN, 2005). A falta de um claro referencial teórico também é uma falta apontada por Martins (2006).

Marshall e Rossman (2011), reforçam a correta escolha do método ao relacionar três elementos de qualquer estudo: objetivo de estudo, questão de pesquisa e estratégia de pesquisa. Para os autores, o objetivo de pesquisa deve ficar claro para o pesquisador. No presente trabalho há quatro dos principais objetivos descritos por Marshall e Rossman (2011), são eles: exploratório, explanatório, descritivo e preditivo. Para cada um deles existira questões de pesquisa e estratégia de pesquisa mais adequadas. O Quadro 6, traz a comparação desses objetivos. O pesquisador teve dúvidas em classificar o trabalho em exploratório ou explanatório. Marshall e Rossman (2011) defendem que quando o objetivo do estudo é investigar fenômenos pouco entendidos, identificar ou descobrir variáveis importantes ou gerar hipóteses para pesquisas futuras o estudo pode ser considerado exploratório. Quando o objetivo é explicar as forças que causam o fenômeno em questão, buscando redes causais plausíveis que moldam o fenômeno o estudo poderia ser classificado como tendo um objetivo

explanatório. Para ambas as classificações uma das estratégias de pesquisa recomendada seria o estudo de caso múltiplo. A dúvida do pesquisador é que ao mesmo tempo em que o estudo buscou investigar fenômenos pouco entendidos e identificar variáveis importantes, também buscou entender redes causais plausíveis.

Contudo, como o objetivo principal do trabalho é "identificar elementos que possam influenciar na geração de vantagens competitivas [...]" acreditou-se que a classificação mais adequada seria de objetivo exploratório, utilizando o estudo de caso múltiplo como estratégia de pesquisa. Reforçando esse ponto Gil (1999), defende que pesquisas exploratórias dever ser utilizadas quando o tema do estudo foi pouco explorado, como ocorre com o problema de pesquisa em questão. Selltiz *et al* (1974) mostra que a pesquisa exploratória é indicada para esclarecimento de conceitos ainda não completamente entendidos no campo de estudos e para o estabelecimento de pontos de aprofundamento para pesquisas futuras.

Quadro 6: Relações entre objetivo de estudo, questão de pesquisa, estratégia de pesquisa e técnicas de coleta de dados

Objetivo do estudo	**Questão de Pesquisa que nortearíam o trabalho**	**Estratégia de Pesquisa recomendada**	**Possíveis técnicas de coleta de dados que poderiam ser utilizadas**
EXPLORATÓRIO - Estudar fenômenos ainda pouco estudados e entendidos; - Identificar variáveis relevantes; - Gerar hipóteses para trabalhos futuros.	- Quais são os elementos relevantes? - Quais são os padrões e categorias revelados nas estruturas de significado dos participantes? - Quais os padrões que conectam os objetos uns com os outros?	- Estudo de caso; - Estudo de campo.	- Entrevistas em Profundidade; - Observação participante.
EXPLANATÓRIO - Explicar as forças causadoras do fenômeno em questão. - Identificar redes causais plausíveis que poderiam moldar o fenômeno.	- Quais as políticas crenças, eventos e atitudes, que podem estar moldando o fenômeno? -Como essas forças interagem para resultar no fenômeno?	- Estudo de caso múltiplo; - História; - Etnografia.	- Observação participante; - Entrevistas em Profundidade; - Análise de documentos.
DESCRITIVO Documentar o fenômeno	Quais são os comportamentos salientes, eventos, crenças, atitudes, estruturas, processos ocorrendo neste fenômeno?	Estudo de Campo; Estudo de caso;	- Observação participante; - Entrevistas em

de interesse.		Etnografia.	Profundidade; - Análise de documentos; - Questionário.
PREDITIVO - Prever os resultados do fenômeno; - Prever os eventos e comportamentos resultantes do fenômeno.	O que vai ocorrer como resultado deste fenômeno? Quem será afetado? De que forma?	- Experimento Quase- Experimento	-Questionário (amostra mais relevante) Análise de conteúdo.

FONTE: MARSHALL e ROSSMAN, 1995, p.41.

Gil (2007), defende que a utilização de múltiplos casos, ao proporcionar visões distintas de diferentes contextos, ajuda a se ter um trabalho de um nível mais profundo. Contudo, exige do pesquisador mais tempo para coleta e metodologias mais estruturadas para coleta e análise dos dados, pois será necessário reaplicar as observações em todos os casos. Nesse sentido, Yin (2005), defende que as conclusões resultantes de um estudo de caso múltiplo são mais robustas.

É importante notar que as recomendações para a utilização do método do estudo de caso, feito pelos vários autores apresentados, estão em acordo com a questão de pesquisa que se quer resolver. As relações entre as vantagens competitivas e as universidades corporativas é um fenômeno complexo, necessitando de "insights" para o seu aprofundamento e entendimento e existem casos representativos que potencialmente vão mostrar lições importantes para os interessados sobre o tema.

3.2 Critérios para Seleção dos Casos

Minayo (2001) afirma que o primeiro passo para realizar uma análise social é definir os sujeitos sociais que serão pesquisados, ou seja, definir a amostragem da pesquisa, os casos estudados.

Para essa definição deve-se ter bastante cuidado, pois serão os casos escolhidos que guiarão os resultados da pesquisa (MINAYO, 2001). Dessa forma, uma má escolha da amostra prejudicaria os resultados obtidos podendo, inclusive, gerar resultados incoerentes com a realidade que se procura decodificar, analisar e entender.

Existe uma diferença importante na seleção de amostra entre pesquisas qualitativas e quantitativas. Maykut e Morehouse (1996) afirmam que na pesquisa qualitativa deve-se buscar a seleção de casos que ofereçam o maior aprofundamento possível, ou seja, se busca exceções que possam representar os aspectos da realidade que se quer estudar, enquanto na pesquisa quantitativa o objetivo é selecionar casos que representem a população. O mesmo é defendido por Minayo (2001), que afirma que nas pesquisas qualitativas deve-se ter uma

preocupação menor com a generalização. Na verdade, há a necessidade de um maior aprofundamento e abrangência da compreensão. Então, para esta abordagem, o critério fundamental é que o pesquisador seja capaz de compreender o mais profundamente possível o objeto de estudo.

Levando isso em conta, a escolha dos casos é crítica para o alcance dos objetivos propostos em uma pesquisa qualitativa e deve ser justificado de forma clara (PATTON, 2002; YIN, 2005). O pesquisador deve encontrar casos que tragam o maior número de informações sobre o fenômeno em questão (MAYKUT e MOREHOUSE, 1996).

Tomando estes pontos em consideração buscou-se identificar casos que pudessem responder de forma adequada aos objetivos de pesquisa e trazer diferentes visões sobre a questão de pesquisa proposta. Para isso, buscou-se estabelecer alguns critérios: O primeiro era que as empresas deveriam ter similaridade em algumas características, como tamanho, importância e nível de competitividade nos setores que atuam. A similaridade nesses pontos ajudaria na comparabilidade posterior do trabalho. É importante destacar que para cumprir este critério era necessário respeitar o constructo de vantagem competitiva utilizado na pesquisa que é a ocorrência de níveis de resultados acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas firmas.

O segundo critério estaria relacionado com a presença ou não de universidade corporativa na empresa e do seu nível de maturidade apresentado. O nível de maturidade está relacionado com o tempo de funcionamento da universidade corporativa.

Para atender aos critérios estabelecidos, o primeiro passo foi entrevistar especialistas em educação corporativa e especialistas no franchising para identificar empresas que pudessem atender a aos critério. Esses especialistas elegeram oito empresas do franchising que eram líderes em seus segmentos de negócio. As empresas apresentavam estágios diferentes de funcionamento da universidade corporativa. Foram levantadas informações adicionais em diversas fontes, detalhadas a seguir, para validar o perfil dessas empresas e a adequação aos parâmetros estabelecidos na literatura. Foram validadas as oito empresas estabelecidas pelos especialistas.

Foi possível obter dados primários e secundários relevantes de três franquias – Cacau Show, franquia líder do segmento de chocolates finos, que criou sua universidade corporativa em 2012; McDonald's, líder do segmento de lanches, que implantou uma universidade corporativa no brasil em 1997 e o Giraffas, líder do segmento de refeições rápidas que, apesar de possuir ações estruturadas de educação corporativa, ainda não possui universidade corporativa. Os três casos, se adequaram aos parâmetros estabelecidos para responder ao problema de pesquisa e se constituem em casos únicos e exemplos importantes, conforme estabelecido na literatura.

3.3 Coleta de Dados

É recomendado adotar mais de uma técnica de coleta de dados (GIL, 2007). Dados coletados por meio de técnicas diversas ajuda na qualidade e na confiabilidade dos resultados e dão mais validade ao estudo (MARTINS, 2006).

Existem diversas fontes de coleta de dados para o método de estudo de caso, como: documentos, questionários abertos, observação direta, observação participante e artefatos físicos e coleta de documentos (YIN, 2009; MASSON, 1996; MARSHALL e ROSSMAN, 1995). Mason (1996) é mais amplo e exaustivo e propõe como opções de fontes de dados: entrevistas, discursos, textos, narrativas, histórias, diagramas, fotografias, mapas, publicações, produtos de mídia, documentos, arquivos, leis, estatutos, regras, regulamentos, políticas, organizações e eventos.

Um dos grandes desafios da pesquisa qualitativa é o acesso às informações primárias para construção do caso (PATTON, 2002). Trabalhos em que são necessários levantar informações primárias enfrentam uma série de problemas, como a indisponibilidade de executivos, que se mostram indiferentes ao entendimento do fenômeno estudado, liberação de dados sigilosos e até mesmo falta de tempo para os pesquisadores (VELOZO, 2011). Uma das principais fontes de informação para estudos de caso são as entrevistas (YIN, 2009). Uma entrevista exploratória pode apresentar apenas um roteiro de tópicos a serem abordados (MARCONI;

LAKATOS, 2007), mas o entrevistador possui a liberdade para elaborar perguntas durante a entrevista. A entrevista também pode assumir um caráter de conversa informal (YIN, 2009).

Por isso, buscou-se o contato com os responsáveis pelas áreas relacionadas com o desenvolvimento de vantagens competitivas e educação corporativas dessas oito empresas para realização de entrevistas pessoais para aprofundamento dos casos estudados. Contudo, pela dificuldade encontrada, foi-se necessário utilizar de formas alternativas para contatar os representantes destas empresas, por isso, foram utilizadas entrevistas por telefone, e-mails, *Skype* e participação em palestras nas quais o executivo-chave participaria para levantar dados primários e, principalmente, discutir dúvidas e consolidar observações obtidas pelos dados secundários pesquisados.

Foram coletadas informações em cinco fontes principais: publicações especializadas no varejo e no franchising, site das empresas participantes, documentos das empresas participantes, produtos de mídia (principalmente entrevistas públicas de executivos das empresas participantes) e entrevistas com três públicos diferentes: especialistas em educação corporativas, especialistas em franchising que também estão envolvidos com educação corporativa e entrevistas com executivos das empresas selecionadas. Em relação aos executivos das empresas selecionadas, foram entrevistados profissionais que participam da formulação da estratégia da empresa ou pela área de educação corporativa, pois essas funções dão acesso a informações relevantes para o objetivo do trabalho. Em seguida são detalhadas algumas dessas fontes.

Martins (2006) e Yin (2009) defendem a importância de pesquisa documental para o melhor entendimento do caso e para validar observações coletadas por outros instrumentos de pesquisa e outras fontes.

As primeiras fontes de informações foram publicações especializadas no varejo e no franchising. Vale a pena destacar que as pesquisas relacionadas com o franchising são limitadas pela falta de informações públicas (GILLIS; CASTROGIOVANNI, 2012). Uma das razões para isso é que muitas franquias não estão listadas em bolsas de valores e, por isso, a disponibilidade de informações é restrita (SHANE, 2005). Por isso, muitos pesquisadores se utilizam de publicações em revistas especializadas no segmento de franquias para realizarem

as suas pesquisas. Para exemplificar, seguem alguns trabalhos que utilizaram dados de publicações especializadas em franquias para levantamento das informações utilizadas em seus trabalhos: Pérez Alvarez (2009) utilizaram as informações do *Annual Franchise Guidebooks in Spain* de 2005; Combs e Ketchen (2003) utilizaram a publicação norte-americana *20th annual franchise 500*; Lafontaine e Oxley (2001) retiraram os dados para a sua pesquisa na publicação *Bond`s Franchise Guide* de 1995; Alon e MCKee (1999) utilizaram o *Entrepreneur Magazine*, 1990/97 e Shane e Hoy (1996) utilizaram o *Entrepreneur Magazine de 1994*. Adicionalmente também pode ser observada a utilização de publicações não acadêmicas pelos seguintes pesquisadores (DIAS, 2012; HASHIMOTO *et al*, 2010; NAKATA *et al*, 2009; TUMELERO *et al*, 2011).

Neste trabalho, uma das fontes de dados das empresas analisadas foi a revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios (PEGN) - Guia de Franquias, publicada anualmente pela editora Globo, edições: 2007-2008; 2008-2009; 2009-2010; 2010-2011; 2011-2012; 2012-2013; 2015-2016. Essas informações foram complementadas e validadas pela publicação Ranking IBEVAR – Maiores Empresas do Varejo Brasileiro dos anos 2013, 2014 e 2015. Nessas foram levantadas informações como o histórico de faturamento e o crescimento de número de franquias.

As outras fontes de informações secundárias que foram consultadas foram: documentos das empresas como relatórios de sustentabilidade, que trazem informações detalhadas das ações de educação das empresas; *sites* destas empresas, nos quais identificaram-se informações importantes para a definição da estratégia dessas organizações, como as declarações de missão, visão e valores, além de descrição de posicionamento competitivo; site da Associação Brasileira de Franchising (ABF) no qual foram levantados dados complementares, como o ano de início da operação da franquias, premiações e reconhecimentos recebidos. Complementarmente, buscaram-se notícias sobre as empresas em jornais e revistas não acadêmicas de grande circulação – foi tomado o cuidado de escolher matérias em que houvessem entrevistas com executivos das empresas pesquisadas, com transcrição direta e entre aspas da opinião desses em relação a aspectos do tema estudado. Isto foi feito porque não se buscava a opinião do veículo de comunicação, mas do executivo entrevistado. Essa etapa gerou uma base de informações importante para a apresentação e discursão dos casos detalhados no Capítulo 4.

Dados primários foram obtidos por meio de entrevistas em profundidade com especialistas em universidade corporativa e em franquias. Foram entrevistados três especialistas, a saber: a Profa. Dra. Marisa Eboli, professora aposentada da Universidade de São Paulo, é considerada uma das primeiras pesquisadoras do tema de educação corporativa no Brasil e uma das maiores especialistas na área; Prof. Dr. Armando Lourenzo, diretor responsável pela Universidade Corporativa da EY (Ernst & Young) para o Brasil e América do Sul e presidente do Instituto EY. A Universidade Corporativa da EY do Brasil. Recebeu em 2015 o *CUBIC Awards* -"Corporate University of the year" (um dos prêmios internacionais mais importantes em educação corporativa no mundo); e Carlos Neto, diretor responsável pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil, que recebeu o prêmio de melhor universidade corporativa do mundo pelo *Global Council of Corporate Universities* (Global CGU).

Os entrevistados foram escolhidos pela relevância acadêmica ou por serem responsáveis por universidades corporativas de reconhecimento nacional. Esse primeiro bloco de entrevistas em profundidade teve três grandes objetivos: o primeiro objetivo foi buscar referências em educação corporativa fora do sistema de franquias para estabelecer alguns parâmetros de observação para os estudos de caso. O segundo objetivo foi discutir e validar aspectos da pesquisa que estava sendo desenvolvida como o modelo teórico proposto e as tendências de educação corporativa. O terceiro objetivo foi buscar indicações de empresas que pudessem ser casos relevantes de serem estudados no presente trabalho. As entrevistas tiveram duração de cerca de 1:30 minutos e foram realizadas pessoalmente. A duração das entrevistas estão de acordo com Maykut e Morehouse (1996), que sugerem que uma entrevista tenha duração entre uma hora e meia a duas horas. Esse tempo seria importante para haver maior envolvimento entre o pesquisador e o entrevistado.

Vale a pena destacar que a entrevista realizada com Carlos Neto foi dentro de uma palestra sobre a Universidade Corporativa do Banco do Brasil, realizada em novembro de 2015, para os estudantes do mestrado profissionalizante da Fundação Instituto de Administração na disciplina de Universidade Corporativa da Profa. Dra. Marisa Eboli. Apesar de ser uma palestra, a pouca quantidade de alunos permitiu o esclarecimento de todos os pontos do questionário semiestruturado definido. O questionamento dos outros alunos que participaram da palestra ajudaram a identificar pontos de melhoria e questões relevantes para a pesquisa.

Carlos Neto e o funcionário do Banco do Brasil que o acompanhava, Igor Torres, mostraram-se receptivos a novos questionamentos via telefone e *e-mail*.

O segundo bloco de entrevista foi realizado com especialistas em franchising. Foram entrevistados três especialistas, a saber: Batista Gigliotti, coordenador de projeto-franquias do FGVcenn-Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da FGV-SP, é sócio-diretor da Fran Systems Consultoria Ltda, especializada em estratégia e desenvolvimento de franquias, foi o executivo responsável pela implantação da *Burger King* no Brasil e pela reorganização das marcas *Pizza Hut*, *KFC* e *Taco Bell* na América do Sul. Claudio Thieghi, diretor de Inteligência de Mercado, Relacionamento e Sustentabilidade na ABF, é autor do livro "Uma nova geração do franchising"; e Adir Ribeiro, co-autor dos livros "Gestão Estratégica do Franchising - Como construir redes de franquias de sucesso" e "Franchising - Uma Estratégia para a Expansão de Negócios". É presidente da *Praxis Business*, consultoria especializada em franchising e em implantação de universidades corporativas no franchising. Os entrevistados foram escolhidos pelo seu notório saber em relação ao sistema de franchising, validado pelos cargos que ocupam, livros escritos sobre o tema e premiações recebidas, ao mesmo tempo em que possuem experiência com processos de educação corporativa e em desenvolvimento de estratégias para o franchising. As entrevistas em profundidade também apresentaram três grandes objetivos: o primeiro objetivo foi discutir as especificidades da educação corporativa para o franchising e o papel da universidade corporativa no sistema; o segundo objetivo foi discutir as fontes de vantagens competitivas para o franchising e, por último, levantar indicações de redes franqueadas que fossem de alguma forma referência no tema de educação corporativa. Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente e tiveram duração de cerca de 1 hora e 30 minutos.

Por último, foram entrevistados profissionais que participam da formulação da estratégia da empresa ou são responsáveis pela área de educação corporativa dos casos pesquisados. Nesse bloco foram entrevistados quatro profissionais: Ricardo Guerra, diretor de Marketing da rede de franquias Giraffas; Gerson Santos, executivo responsável pela Universidade do Cacau da Cacau Show; Igor Ferreira, reitor da McDonald's University; e um executivo do McDonald's gestor de um grupo de restaurante da empresa no Brasil, o executivo pediu, por questões pessoais, para não ser identificado e será denominado neste trabalho de executivo da área de

operações do McDonald´s. As entrevistas com Ricardo Guerra, Gerson Santos e Igor Ferreira, tiveram duração de uma hora.

Vale a pena destacar que a entrevista realizada com Gerson Santos foi em uma palestra sobre a Universidade do Cacau, realizada em novembro de 2015, para os estudantes do mestrado profissionalizante da Fundação Instituto de Administração na disciplina de Universidade Corporativa da Profa. Dra. Marisa Eboli. O número reduzido de alunos permitiu o esclarecimento de todos os pontos do questionário semiestruturado definido. O entrevistado informou o seu e-mail e telefone para esclarecimentos que se mostrassem necessários.

O Quadro 7 resume as etapas percorridas para coleta dos dados, objetivos, assim como explicita as várias fontes de informação consultados para o trabalho.

Quadro 7 – Comparação das teorias sobre vantagens competitivas

Etapas de desenvolvimento do trabalho de campo	Objetivos da Etapa	Casos desenvolvidos e especialistas consultados
Revisão da literatura relacionada - Vantagens Competitivas - Educação Corporativas - Franchising	✓ Encontrar a estrutura conceitual para desenvolvimento da estrutura do trabalho e dos questionários para o trabalho de campo; ✓ Identificar especialistas em Educação Corporativa no Brasil.	
Desenvolvimento de questionário Semiestruturado para entrevista com especialistas em educação corporativa	✓ Fazer a ponte entre a teoria e a operacionalização da pesquisa de campo (entrevista com especialistas e desenvolvimento do trabalho de campo).	
Entrevistas com especialistas em educação corporativa	✓ Identificar empresas consideradas referências em educação corporativa; ✓ Discutir os elementos do modelo teórico estabelecido – Validação 1; ✓ Identificar tendências em educação corporativa.	- Profa. Dra. Mariza Eboli - Prof. Dr. Armando Lourenzo
Estruturação de casos de empresas consideradas referência em educação corporativa no mundo	✓ Gerar referencias de não franquias para teste conceitual do modelo teórico – Validação 2.	- Universidade Corporativa do Banco do Brasil (Ganhadora do prêmio: *internacional Global CCU Awards* 2015 de melhor universidade corporativa); - Universidade Corporativa Ernest Young (Ganhadora do prêmio: *CUBIC Awards* "Corporate University of the year").
Entrevistas com especialistas no	✓ Identificar empresas consideradas que possuem	- Claudio Tieghy (Diretor de Inteligência

franchising	vantagens competitivas no sistema de franquias; ✓ Discutir os elementos do modelo teórico estabelecido – Validação 3; ✓ Identificar tendências em educação corporativa.	Competitiva e Relações com o Mercado da ABF); - Adir Ribeiro (presidente da Praxis Business); - Batista Batista Gigliotti, coordenador de projeto-franquias do FGVcenn-Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da FGV-SP; - Ricardo Guerra, diretor de Marketing da rede de franquias Giraffas Pratos e Lanches.
Consulta a publicações especializadas	✓ Validar as empresas selecionadas e construir base de dados e informações para aprofundamento do estudo de caso.	- PEGN (Guia de Franquias, editora Globo), edições: 2007-2008; 2008-2009; 2009-2010; 2010-2011; 2011-2012; 2012-2013; 2015-2016; - *Ranking* IBEVAR – Maiores Empresas do Varejo Brasileiro dos anos 2013, 2014 e 2015; - *Site* das próprias empresas pesquisadas; - *Site* da Associação Brasileira de Franchising (ABF); - Notícias obtidas em jornais e revistas não acadêmicas.
Estruturação de casos de empresas consideradas referência em seus segmentos de negócios	✓ Testar o modelo teórico com casos práticos do sistema de franquias.	- Cacau Show (a maior rede de chocolates finos do mundo); Entrevistado Gerson Santos (executivo responsável pela Universidade do Cacau); e - McDonalds (a maior empresa de *fastfood* do mundo) Entrevistado Igor Ferreira e um executivo responsável pela operação de várias unidades da rede e que pediu para não ser identificado.

As entrevistas foram transcritas, e codificadas em blocos temáticos, gerando uma base de dados que foi utilizada para aprofundar nas observações realizadas no trabalho. As entrevistas foram realizadas com o roteiro de entrevistas disponível no apêndice A3 e que fazem parte do protocolo de estudo de caso, disponível no Apêndice A. O roteiro foi desenvolvido com base na revisão teórica apresentada do capítulo 2 deste trabalho.

3.4 Análise dos dados

A etapa de análise dos resultados dos estudos de caso não é tão delimitada e aprofundada na literatura (MARTINS, 2006). Yin (2009) também afirma que etapa da análise do estudo de caso se constitui no estágio mais difícil do processo de estudos de caso.

Campomar (1991) defende que essa etapa seja feita principalmente por analogias, comparando as informações apresentadas com as teorias observadas, os modelos já consolidados e outros casos semelhantes. Da mesma forma, Yin (2009) recomenda a comparação entre os dados coletados no campo e o referencial teórico estabelecido. Maykut e Morehouse (1996) acreditam que a realização simultânea da coleta e da análise dos dados, em um processo recorrente, permitiria ao pesquisador identificar mais informações e detalhes para uma descrição e análise mais completa do caso.

Eisenhardt (1989) aponta que para estudos em que se trabalham casos múltiplos, a análise dos casos deveria ser feita primeiro observando os casos individualmente para, em seguida, analisar os casos de forma comparativa. Os autores também defendem que seria importante criar listas de semelhanças e diferenças entre os casos (EISENHARDT, 1989). O método, segundo os autores, ajudaria o pesquisador a encontrar informações com maior profundidade.

Tendo como base as recomendações e considerações apresentadas, o presente trabalho seguiu as premissas abaixo para a apresentação e a análise dos casos:

- As analogias e as comparações com as teorias observadas na revisão da literatura e com modelos já consolidados são importantes nesta etapa.

Vale a pena ressaltar que na análise foram utilizados, de forma específica, dois modelos teóricos que ajudaram a aprofundar as informações e estabelecer elementos comparativos dos casos estudados. O primeiro modelo foi os dez princípios-chave para que as universidades corporativas ajudem a atingir os objetivos estratégicos da empresa (MEISTER, 2005).

O segundo modelo retirado da teoria foi o estabelecido por Whright *et al* (2001), no qual se busca as relações entre os processos de gestão de pessoas e as vantagens competitivas. O modelo foi adaptado para a análise focada no papel da universidade corporativa na geração de vantagens competitivas.

- Primeiro deveriam ser realizadas as análises dos casos de forma individual, depois análises comparativas.

Cada caso individual foi finalizado com as principais análises e considerações sobre o caso estudado. Posteriormente, essas considerações transformaram-se em um quadro comparativo que refletia a lista de semelhanças e de diferenças observadas ao longo da descrição dos casos.

- A realização simultânea da coleta e análise dos dados, em um processo recorrente permitiria ao pesquisador identificar mais informações e detalhes para uma descrição e análise.

4 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Esta parte do trabalho é dedicada à apresentação e à discussão inicial dos resultados da pesquisa de campo realizada com o objetivo de responder à questão de pesquisa proposta.

Esta etapa foi dividida em três partes. Na primeira parte são discutidas as informações mais relevantes, obtidas pelas entrevistas com especialistas em educação corporativa e em franquias. Como dois dos especialistas foram escolhidos por liderarem universidades corporativas consideradas referência em educação corporativa, mas que não utilizam o sistema de franquias – as universidades corporativas do Banco do Brasil e da Ernest Young do Brasil – acreditou-se que seria importante para o trabalho destacar algumas práticas destas universidades.

A segunda parte detalha os casos que fazem parte do franchising, foco do trabalho. São aprofundados os casos da Cacau Show e do McDonald's, para entender os caminhos estratégicos que levaram a empresa a atingir a posição competitiva que ela possui hoje e, ao mesmo tempo, entender o papel da universidade corporativa nesse processo. Para isso, foi necessário entender o histórico da empresa estudada, o seu ambiente competitivo, o histórico da universidade corporativa e suas principais ações. Também foi analisada as universidades adotando, como referência, os princípios-chave para universidades corporativas exitosas usados por Meister (2005). Finalmente foi desenvolvida uma análise, fundamentada no modelo teórico criado por Wright *et al* (2001), no qual se buscam as relações entre as universidades corporativas e as vantagens competitivas.

A terceira e última parte encerra a apresentação do trabalho de campo com uma análise comparativa dos casos estudados, etapa inerente ao estudo de casos múltiplos.

4.1 Análise das entrevistas com especialistas

Conforme descrito no capítulo Metodologia de Pesquisa, foram realizadas entrevistas em profundidade com especialistas em educação corporativa e em franquias. A entrevista com especialistas teve como objetivo aprimorar os pontos que deveriam ser observados nos estudos de caso e gerar referências para essas observações, além de desenvolver uma visão diferenciada sobre a realidade atual das universidades corporativas no Brasil. Em seguida, são apresentados os resultados dessas entrevistas.

4.1.2 Entrevistas com especialistas em universidades corporativas

Foram realizadas três entrevistas com especialistas em educação corporativa: a Profa. Dra. Marisa Eboli, professora aposentada da Universidade de São Paulo, uma das primeiras pesquisadoras do tema de educação corporativa no Brasil e uma das maiores especialistas na área; Prof. Dr. Armando Lourenzo, diretor responsável pela Universidade Corporativa da EY (Ernst & Young) para o Brasil; e Carlos Neto, diretor responsável pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil. As duas universidades receberam premiações internacionais em 2015 por terem grande destaque em suas ações e impactos.

Essas entrevistas foram divididas em quatro blocos: universidade corporativa (importância, limitações e impactos); relação entre a universidade corporativa e a estratégia da empresa; barreiras à imitação e tendências. Esses blocos e o objetivo de cada um deles podem ser vistos na Quadro 8.

Quadro 8: Referencial teórico para os blocos estudados

Blocos	Objetivos
1. Universidade corporativa (importância, limitações e impactos)	Entender os pontos da UC que são considerados importantes, pelos entrevistados, para a compreensão do fenômeno estudado.
2. Relação entre a universidade corporativa e a estratégia da empresa	Buscar referências para entender a relação entre as ações e os conceitos da UC e a estratégia da empresa.
3. Barreiras à imitação	Entender quais seriam as barreiras à imitação das universidades .

4. Tendências	Entender as tendências e os próximos passos da UC no Brasil e no mundo.

É importante destacar que não foi objetivo deste capítulo fazer uma transcrição e análise exaustiva das entrevistas, mas destacar os principais pontos nos quais há convergência de opinião dos especialistas e outros considerados relevantes para o trabalho. Vale destacar também, que achou-se importante, nos quadros onde são apresentadas as opiniões dos entrevistados, manter às afirmações realizadas por estes o mais próximo possível do declarado na entrevista.

No Bloco 1, "Universidade corporativa (importância, limitações e impactos)", as opiniões dos especialistas convergiram em alguns pontos: a universidade corporativa precisa ser focada no desenvolvimento de competências das pessoas que ajudem a desenvolver as competências do negócio; os processos de avaliação de treinamento são, ao mesmo tempo, muito importantes e um desafio para ser realizado.

Um dos pontos mais enfatizados pela Profa. Dra. Mariza Eboli foi a importância de entender os vários *stakeholders* para desenvolver as estratégias da UC, pois várias das competências necessárias para os negócios estão fora da empresa. Por isso, os programas das UCs devem pensar nos vários *stakeholders*. Esse ponto não foi destaque para os outros dois entrevistados, que desenvolveram poucas ações que não foram direcionadas diretamente para os seus funcionários.

Prof. Dr. Armando Lourenzo enfatizou a importância da aplicação do conhecimento para validar as ações da universidade e o diretor de RH do Banco do Brasil, Carlos Neto, enfatizou a importância de se pensar a UC no longo prazo, para o desenvolvimento de plataformas que realmente mudem a cultura da empresa.

Os principais pontos levantados nas entrevistas deste bloco, assim como as afirmações de cada um dos entrevistados, podem ser vistos no Quadro 9.

Quadro 9: Bloco 1 - Universidade corporativa (importância, limitações e impactos)

Entrevistados	Pontos principais levantados	Frases dos entrevistados que ilustram os pontos levantados
Profa. Dra. Mariza Eboli	✓ A razão de ser das universidades corporativas é ajudar o alinhamento estratégico; ✓ O conceito central para o sucesso de uma universidade corporativa é o de competências – competências centrais necessárias para se diferenciar no mercado e as competências organizacionais necessárias para gerar as competências necessárias para o negócio; ✓ As competências necessárias não estão apenas na empresa, é necessário olhar os vários *stakeholders* da empresa; ✓ Algumas universidades corporativas começaram apenas trabalhando com *stakeholders* externos à empresa; ✓ É necessário saber o que se quer desenvolver. Se forem características mais estratégicas o processo educacional precisa ser mais longo, se forem não estratégicos, treinamentos pontuais podem ser a resposta; ✓ Uma dos grandes desafios é o processo de avaliação dos treinamentos.	" A razão de ser das universidades corporativas é o alinhamento estratégico. Essa é a grande diferença." "O RH fica limitado, devido ao baixo envolvimento da liderança." "O conceito central é o de competências – A empresa precisa se perguntar quais são as competências diferenciadoras que ela precisa desenvolver em seu mercado, quais são as características que ela precisa ter para ser competitiva e depois entender como as pessoas na organização podem desenvolver competências individuais que suportem as competências organizacionais." "Se é identificada uma competência estratégica, a pergunta seguinte é: qual a área que deve ser desenvolvida? Logística? Atendimento ao Cliente?" "Nem sempre as competências necessárias para se diferenciar no negócio estão dentro da organização. Por isso deve-se ter um olhar mais amplo. Deve-se pensar nos vários *stakeholders* da empresa – este é um conceito central." "Algumas universidades corporativas começaram apenas trabalhando o público externo – é o caso da Natura e Avon."

		"A Cacau Show também iniciou sua universidade corporativa focando nos franqueados." "É necessário avançar nos processos de avaliação dos treinamentos."
Prof. Dr. Armando Lourenzo	✓ São elementos importantes para o desenvolvimento de uma boa universidade corporativa integrar ao treinamento, a experiência do aluno e a experiência de profissionais que tenham mais experiência que ele; ✓ A preocupação com a aplicação do conhecimento deve ser central; ✓ Avaliar os resultados das ações da universidade corporativa é fundamental.	"A educação corporativa possui três pilares: treinamento, experiência e *coaching*." "A universidade da EY trabalha com dois focos: inovação e qualidade. A principal preocupação é se eles estão aplicando o conhecimento no campo." "Existem três tipos de avaliação dos nossos treinamentos: avaliação de reação, avaliação de qualidade e avaliação de aplicação do conhecimento."
Carlos Neto	✓ Fundamental para o desenvolvimento das pessoas na organização; ✓ Vários projetos e ações do banco são iniciados a partir de ações desenvolvidas pela universidade corporativa; ✓ A universidade corporativa ajuda a construir melhor relações com os nossos diferentes *stakeholders*; ✓ A UC precisa ser pensada no longo prazo; ✓ Ajuda na construção dos valores e cultura da empresa.	"No BB os processos, treinamentos, trilhas e programas da UC estão completamente ligados ao processo de avaliação e crescimento de longo prazo dos funcionários." "O Portal de Gerenciamento de negociação, que economizou mais de R$ 1,5 bilhão, nasceu da troca de informações entre os funcionários, estimulados por ações da Universidade Corporativa." "Desenvolvemos um portal de educação voltado para os

		filhos e filhas de funcionários.” “Uma ideia é desenvolver um portal de educação que irá ajudar a melhorar a gestão pública do país.” “na universidade corporativa ajudamos na construção de valores e cultura do banco.”

Em relação ao Bloco 2, “Relação entre a universidade corporativa e a estratégia da empresa”, as opiniões dos especialistas convergiram em quase todos os principais pontos, como: a universidade corporativa é uma fonte de fortalecimento das vantagens competitivas da empresa; dá visibilidade e tangibilidade às estratégias da empresa e ajuda na execução da estratégia.

O Prof. Dr. Armando Lourenzo levantou outros dois pontos importantes. Em empresas de serviços a estruturação de ações educacionais é ainda mais estratégica para o negócio, pois em serviços as pessoas se confundem com o negócio. O segundo ponto é que a educação pode ser um elemento de atração de talentos, principalmente se considerados os custos e qualidade do sistema de educação do país.

Os principais pontos levantados nas entrevistas desse bloco, assim como as afirmações de cada um dos entrevistados, podem ser vistos na Quadro 10.

Quadro 10: Bloco 2 – Relação entre a universidade corporativa e a estratégia da empresa

Entrevistados	Pontos principais levantados	Frases dos entrevistados que ilustram os pontos levantados
Profa. Dra. Mariza Eboli	✓ A razão de ser das universidades corporativas é ajudar o alinhamento estratégico; ✓ A universidade precisa alinhar competências dos empregados com as competências exigidas pelo mercado; ✓ Os treinamentos precisam gerar resultados tangíveis para a empresa.	" A razão de ser das universidades corporativas é o alinhamento estratégico. Esta é a grande diferença."
Prof. Dr. Armando Lourenzo	✓ A universidade corporativa é uma fonte de fortalecimento das vantagens competitivas da empresa; ✓ Estruturar os processos de educação em empresas de serviços é ainda mais estratégico para o negócio; ✓ A educação pode ser um elemento de atração de talentos.	"Em empresas de serviços a pessoa se confunde com a empresa, por isso a educação e o investimento no capital intelectual é tão importante." "A carga de treinamento da EY é uma ferramenta de atração de talentos." "Temos tanto treinamento que o profissional fica mais valorizado pelo mercado e muitas vezes o perdemos."
Carlos Neto	✓ Gera vantagens competitivas; ✓ Dá visibilidade e tangibilidade à estratégias da empresa; ✓ Ajuda na execução da estratégia.	"Permite a construção de processos únicos." "Ajuda no desenvolvimento de uma cultura difícil de ser copiada." "É um ambiente onde se pode aprender e gerar conhecimento –

		novas ideias e projetos.” “ a troca de informações e ações desenvolvidas pelos vendedores nos espaços de curso, geraram grandes resultados para a empresa.”

Em relação ao Bloco 3,“Barreiras à imitação”, as opiniões dos especialistas também convergem para o conceito de grande dificuldade de imitação das práticas relacionadas à universidade corporativa. As principais barreiras, apontadas pelos entrevistados, se relacionam com a diferença na cultura corporativa – empresas diferentes possuem culturas diferentes – essa diferença faz com que os processos da universidade corporativa sejam distintos, assim como sua importância dentro da organização.

A Profa. Dra. Mariza Eboli enfatiza que as empresas identificam competências mercadológicas distintas a serem desenvolvidas e, mesmo se identificassem a mesma competência de negócios, a interpretação de como ela deveria ser desenvolvida na organização seria diferente.

O Prof. Dr. Armando Lourenzo levantou outras duas importantes questões, complementares às apontadas pelos outros entrevistados. Ele afirma que o processo educacional é completamente diferente para cada empresa. Os alunos são diferentes e, portanto, gerarão outros níveis de troca de experiências dentro e fora da sala de aula ou dos programas oferecidos; na EY os professores dos cursos são, majoritariamente, profissionais da própria empresa e isso se constitui em uma nova barreira à imitação. Além disso, muda de empresa para empresa, o apoio dado pela alta gestão, à universidade corporativa.

Os principais pontos levantados nas entrevistas deste bloco, assim como as afirmações de cada um dos entrevistados, podem ser vistos na Quadro 11.

Quadro 11: Bloco 3 – Barreiras à imitação

Entrevistados	Pontos principais levantados	Frases dos entrevistados que ilustram os pontos levantados
Profa. Dra. Mariza Eboli	✓ Existe uma grande dificuldade de imitação das universidades corporativas; ✓ As principais barreiras à imitação são: diferenças culturais entre as empresas, níveis distintos de relacionamento com os *stackeholders*; ✓ As empresas identificam competências mercadológicas distintas a serem desenvolvidas.	" As competências estratégicas são diferentes, a cultura de cada empresa é diferente e as necessidades também são diferentes." "Todas as empresas possuem foco no cliente, mas o relacionamento de cada empresa com o cliente é diferente." "As lideranças da empresa e mesmo da universidades corporativa são distintas para cada empresa."
Prof. Dr. Armando Lourenzo	✓ São elementos que dificilmente são copiados: cultura da empresa, o tipo de suporte dado pela alta gestão; os alunos que compõem as atividades de treinamento – as trocas que existem em sala e fora dela; ✓ Quando os professores do cursos são majoritariamente profissionais da própria empresa, se ergue uma nova barreira à imitação;	"A cultura é que faz a diferença, depende do *sponsor* e da cultura da empresa." "Na sala de aula, não existe apenas o professor, que pode ser contratado, existe o ambiente, o aluno, o nível de interação procurado. Essas coisas são únicas e a combinação delas é mais único ainda." "Na EY a maioria dos professores é da própria empresa, o que aumenta ainda mais as barreiras à imitação."

		“As metodologias desenvolvidas pela universidade também dificulta a imitação”
Carlos Neto	✓ A cultura da empresa é a principal barreira à imitação.	“A cultura do banco é única, aqui ainda planejamos uma carreira longa no banco.”

Em relação ao Bloco 4, “Tendências das universidades corporativas”, as opiniões conflitam pouco. Todos os entrevistados acreditam que os processos educacionais serão mais mediados pela tecnologia. Segundo os entrevistados, as plataformas educacionais de aprendizado a distância serão ainda massivamente utilizadas. A Profa. Dra. Mariza Eboli aborda a tendência de profissionalização acentuada dos processos de roteirização e edição dos vídeos utilizados nesses programas. O maior uso de *gamification* nas ações educacionais também é um ponto em que todos os entrevistados concordam. Carlos Neto, diretor de RH do Banco do Brasil, relata que a plataforma utilizada pela UC do Banco do Brasil já usa jogos para estimular o aprendizado e a participação dos funcionários do banco.

A Profa. Dra. Mariza Eboli e o Prof. Dr. Armando Lourenzo falam da importância do uso da metodologia do *Storytellig* para potencializar o aprendizado e a participação dos funcionários nos cursos e mesmo a utilização do aprendido no dia a dia da organização.

A Profa. Dra. Mariza Eboli levanta outras duas tendências, o amadurecimento das universidades corporativas que já existem e o crescimento do número de universidades, além da criação de universidades setoriais para compartilhamento de competências comuns aos negócios do setor.

Os principais pontos levantados nas entrevistas desse bloco, assim como as afirmações de cada um dos entrevistados, podem ser vistos na Quadro 12.

Quadro 12: Bloco 4 – Tendências das universidades corporativas

Entrevistados	Pontos principais levantados	Frases dos entrevistados que ilustram os pontos levantados
Profa. Dra. Mariza Eboli	✓ Amadurecimento das universidades corporativas que já existem e crescimento do número de universidades; ✓ Quatro tendências: *gamification*, ampliação da universidade para outros *stakeholders*; desenvolvimento de parcerias em vários formatos; universidades setoriais; ✓ Outras tendências que observo: uso de *storytellig* de forma massificada, profissionalização dos cursos a distância – com maior planejamento e roteirização.	" Primeiro acredito que existe uma curva de amadurecimento muito forte das universidades corporativas no Brasil e no mundo." "É possível ver quatro tendências: *gamification*, ampliação da universidade para outros *stakeholders*; desenvolvimento de parcerias em vários formatos; universidades setoriais, nas quais as empresas desenvolvem competências do negócio que são comuns ao setor." "Outras tendências que observo: uso de *storytellig* de forma massificada, profissionalização dos cursos a distância – com maior planejamento e roteirização."
Prof. Dr. Armando Lourenzo	✓ Educação mediada pela tecnologia; ✓ Desenvolvimento de processos educacionais cada vez mais autodidatas; ✓ *Storytellig*; ✓ *Gamification.*	"Educação mediada pela tecnologia, os resultados na EY estão sendo interessantes." "A tecnologia é cada vez mais importante para a geração que entra no mercado agora e no futuro." "As aulas tradicionais são mais padronizadas, com a tecnologia o aluno desenvolve suas próprias trilhas." "Mídias sociais colaborativas, *storytellig*, e *gamification* são outras tendências importantes."
Carlos Neto	✓ Utilização maior de tecnologia; ✓ *Gamification;* ✓ Envolvimento de maior número de	"Vamos utilizar cada vez mais tecnologia na universidade."

	stakeholders.	“A gamificação esta cada vez mais importante nas ações da universidade.” “Queremos envolver outros *stakeholders* na universidade corporativa.”

4.1.3 Os 10 princípios de Meister e as Universidades do Banco do Brasil e da Ernest Young

Conforme dito anteriormente, as entrevistas com especialistas tiveram como um dos objetivos gerar referências para as análises dos estudos de casos das universidades relacionadas com o universo do franchising. Por isso, a partir das entrevistas do diretor responsável pela Universidade Corporativa da EY (Ernst & Young) para o Brasil, que recebeu em 2015 o *CUBIC Awards* -"Corporate University of the year", e do diretor responsável pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil, que recebeu o prêmio de melhor universidade corporativa do mundo pelo *Global Council of Corporate Universities* (Global CGU), achou-se importante analisar os 10 princípios propostos por Meister (2005), para entender se o modelo seria uma ferramenta que também poderia ser usada para avaliar as universidades do franchising.

Antes de efetuarmos a comparação das duas universidades, achou-se importante descrevê-las de forma sucinta, assim como os aspectos que foram avaliados nos prêmios recebidos.

4.1.3.1 A Universidade Corporativa do Banco do Brasil

Inaugurada em 2002 a Universidade Corporativa Banco do Brasil, conhecida como UniBB, tem como papel desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil (UNIVERSIDADECORPORATIVABB, 2015).

Ao estabelecer seus objetivos a UniBB mostra a relação que a universidade tem com a estratégia do banco. Alguns dos seus objetivos são: contribuir com a ampliação dos negócios; contribuir para intensificar o relacionamento do banco com a sociedade e o mercado; favorecer o desenvolvimento da cultura empresarial; contribuir para o fortalecimento da imagem do Banco do Brasil (UNIVERSIDADECORPORATIVABB, 2015). Segundo o entrevistado Carlos Neto, a educação corporativa ajuda a antecipar o futuro.

Ao abordar os aspectos pedagógicos a UniBB também relaciona o conteúdo oferecido aos alunos com a estratégia da empresa. Segundo UNIVERSIDADECORPORATIVABB (2015) "A produção e o acesso ao conhecimento são ancorados na estratégia da empresa e nas várias possibilidades de carreira."

A relação das trilhas de aprendizagem com a carreira dos funcionários foi um aspecto muito enfatizado pelo executivo entrevistado. São mais de 130 trilhas que podem ser feitas pelos funcionários e contam pontos para sua evolução da carreira dentro do banco. Existem trilhas que são recomendadas, mas outras podem ser realizadas, caso o funcionário queira e se sinta preparado. Todo os cursos, treinamentos, palestras e trilhas desenvolvidas pelos funcionários estão interligados a um sistema chamado de TAO (Talentos e Oportunidades), nele o tempo de casa, as funções ocupadas e os cursos realizados se transformam em pontos. Carlos Neto destaca que é dada prioridade para promover os funcionários que estão aptos para a vaga em aberto e que estão entre as 20 primeiras pontuações no sistema. Dessa forma, a universidade vem se incorporando no dia a dia da organização.

Outro elemento que diferencia a universidade, e que foi destacado pelo executivo, é o que ele chamou de rede social colaborativa, que incentiva a troca de experiências e os jogos educacionais. Em 2013 foi desenvolvido um jogo chamado "Bom Pra Todos", no qual o jogador atuava como gerente de um banco virtual. O executivo destaca que as soluções tecnológicas não baixaram a satisfação dos usuários com os programas da universidade, a satisfação nos últimos anos fica sempre maior que 95%.

Vale a pena destacar também a relação que a universidade estabelece com os seus *stakeholders*. Os filhos dos funcionários têm acesso a um portal educacional exclusivo e está sendo construído um portal educacional para o setor público e em projeto um portal para os clientes do banco.

A UniBB recebeu em 2015 o prêmio de melhor universidade do mundo pela *Global Council of Corporate Universities*, a premiação avalia principalmente 5 pontos, são eles:

1. Envolvimento dos líderes-chave da empresa com a universidade corporativa;
2. Impacto da universidade na cultura organizacional e na marca da empresa;

3. Compromisso com o uso e o desenvolvimento de novas tecnologias, como soluções de *e-learnig* e aplicativos *mobile*);
4. Busca constante de inovação;
5. Existem ferramentas adequadas para medir a satisfação com a UC e a eficácia dos cursos oferecidos.

Os itens 1, 3 e 5 do concurso possuem semelhança com os princípios abaixo, identificados por Meister (2005) nas UCs que geram mais impactos na organização. São eles:

- Envolver os líderes no processo de aprendizado, estimulando-os e encorajando-os a participarem do processo de aprendizado;

- Usar novos formatos para condução do treinamento, permitindo que os alunos possuam maior autonomia para definir o ritmo do aprendizado;

- Criar um sistema de avaliação dos resultados do aprendizado e dos investimentos realizados;

O item 2 da premiação também se relaciona com o princípio de utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

4.1.3.1 A Universidade Corporativa da EY no Brasil

EY University foi criada em 2007, sendo a primeira universidade do segmento de auditoria e consultoria em negócios do Brasil – tendo sido eleita por quatro anos (2009, 2010, 2011, 2013) como uma das melhores universidades corporativas do país. A universidade nasce sob o conceito de oferecer ideias e serviços que possam auxiliar os colaboradores na tarefa de enfrentar os crescentes riscos no mundo dos negócios e na crença de que, no mercado atual, os profissionais devem ter capacidade para lidar com a velocidade das mudanças e a complexidade dos negócios (EYUNIVERSITY, 2015).

Segundo o entrevistado, Armando Lourenzo, diretor responsável pela universidade, as empresas de consultoria vendem pessoas e conhecimento. Por isso, a universidade é tão importante para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização.

O executivo destaca a importância das tecnologias para potencializar o impacto da universidade. Em 2013, a EY University contabilizou mais de 34 mil participações em treinamentos, sendo aproximadamente 25 mil on-line e 9 mil presenciais, além de 387 mil horas de treinamento – o que representa uma média de 83 horas/ano por profissional.

4.1.3.2 Análise da EY University e da UniBB utilizando os princípios de (Meister, 2005)

O Quadro 13 explicita os princípios de Meister (2005) destacando exemplos práticos observados no dia a dia da EY University e da UniBB. A comparação ajuda a gerar referencias para análise dos casos estudados nas partes seguintes do trabalho.

Quadro 13 – Comparação da EY University com a UniBB utilizando os princípios de Meister (2005)

Princípios-chave para que as Universidades Corporativas ajudem a atingir os objetivos estratégicos da empresa (Meister, 1999)	Exemplos de práticas consideradas referências por Meister (1999)	Considerações da entrevista e das pesquisas relacionadas à UniBB	Considerações da entrevista e das pesquisas relacionadas à EY University (Brasil)
1. Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados	Gerenciar a universidade corporativa e suas ações com a finalidade de obter vantagens competitivas externas.	É claro o posicionamento da universidade na busca de geração de vantagens competitivas para a organização; Os resultados observados mostram que a universidade parece estar sendo bem-sucedida nesse princípio.	É claro o posicionamento da universidade na busca de geração de vantagens competitivas para a organização. Os resultados observados mostram que a universidade parece estar sendo bem-sucedida nesse princípio.
2. Desenvolver uma aprendizagem com foco nas questões estratégicas da empresa e do negócio	As UCs devem se basear em competências e vincular a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa.	Observado de forma intensa.	Observado de forma intensa.
3. Envolver os líderes no processo de aprendizado, estimulando-os e encorajando-os a participarem do processo de aprendizado	Os líderes da empresa são estimulados a serem facilitadores ou mesmo docentes da UC.	Os executivos e profissionais de destaque são convidados a colaborarem com os programas da universidade.	A maior parte dos professores dos cursos são profissionais de destaque em sua ára de atuação.
4. Envolver também o público externo, treinando a cadeia de valores, parceiros, clientes,	As UCs precisam enxergar os integrantes de sua cadeia de valor como parceiros e não como	Portal educacional para os filhos dos funcionários; setor público e governo.	Esse ponto não foi observado como importante para a EY University.

distribuidores e fornecedores	adversários.		
5. Pensar que a educação corporativa é um processo, não um espaço físico destinado à aprendizagem.	O espaço físico tem valor no processo de aprendizagem, contudo, o foco das UCs deve ser encorajar o desenvolvimento continuado.	Esse é um elemento muito forte nos processos da universidade.	O foco na aplicação do conhecimento no dia a dia da empresa acaba alavancando esse princípio.
6. Elaborar um currículo básico em torno dos três Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas	As UCs devem incorporar em seus programas de formação temas relacionados com os valores e crenças da organização, ambiente de negócios e treinamento de competências relacionadas ao negócio.	Esse princípio foi muito observado nos programas de treinamento e no discurso dos entrevistados.	Esse princípio foi muito observado nos programas de treinamento e no discurso dos entrevistados.
7. Usar novos formatos para condução do treinamento, permitindo que os alunos possuam maior autonomia para definir o ritmo do aprendizado	O treinamento é muito mais que a transferência de informações. Isso leva à necessidade de adoção de diversos formatos de aprendizagem.	Observado de forma acentuada. Há a utilização intensa de tecnologias e incentivo à busca individual de conhecimento e participação em trilhas identificadas pelo próprio profissional com importantes para sua vida e carreira.	Observado de forma acentuada. Há a utilização intensa de tecnologias. A cultura da EY deixa claro que o desenvolvimento da carreira é responsabilidade do colaborador. A EY University reflete esta cultura.
8. Mudar o modelo de financiamento de um orçamento fechado para um modelo de autofinanciamento pelas unidades de negócio	A participação das Unidades de Negócios na sustentação da UC é fundamental para sua profissionalização e reconhecimento do seu valor.	Não foi observado esse ponto.	Não foi observado esse ponto.

9. Pensar nas soluções de aprendizagem de forma global	Processos educacionais com enfoque global, permite identificar oportunidades de negócios diferenciadas.	Esse é um aspecto ainda pouco observado na instituição que tem a maior parte de sua operação no Brasil. Contudo, a instituição tem criado parcerias com importantes instituições de ensino internacionais para enriquecer os seus programas e dar um caráter mais global às soluções educacionais desenvolvidas.	Esse ponto foi observado de forma acentuada.
10. Criar um sistema de avaliação dos resultados do aprendizado e dos investimentos realizados	Adotar medidas de resultados para o negócio e não apenas indicadores que avaliam o processo educacional.	Existe uma preocupação acentuada com a avaliação dos resultados dos programas, em alguns casos é até calculado o ROI da iniciativa.	Existem avaliações de reação, de aprendizagem e de aplicação de conhecimento.

O exercício de comparação das duas universidades, além de gerar observações importantes para aprofundar o entendimento das universidades corporativas, ajudou a confirmar os princípios de Maister (2005) como uma ferramenta que realmente cobre os principais pontos que devem ser observados ao analisar os impactos de uma universidade corporativa na geração de vantagens competitivas de uma organização.

4.1.2 Entrevistas com especialistas em franchising

O segundo grupo de entrevistas teve como objetivo aprofundar o conhecimento em relação ao franchising e, principalmente, aos processos de educação no franchising. Para atingir o objetivo foram realizadas entrevistas com quatro especialistas: Batista Gigliotti, coordenador de projeto-franquias do FGVcenn-Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da FGV-SP, sócio-diretor da Fran Systems Consultoria Ltda, especializada em estratégia e desenvolvimento de franquias, foi o executivo responsável pela implantação da Burger King no Brasil e pela reorganização das marcas Pizza Hut, KFC e Taco Bell na América do Sul; Claudio Thieghi, diretor de Inteligência de Mercado, Relacionamento e Sustentabilidade na ABF. É autor do livro "Uma nova geração do franchising" (2010) ; Adir Ribeiro, co-autor dos seguintes livros: "Gestão Estratégica do Franchising - Como construir redes de franquias de sucesso" e "Franchising - Uma Estratégia para a Expansão de Negócios". É presidente da Praxis Business, consultoria especializada em franchising e em implantação de universidades corporativas no franchising; e Ricardo Guerra, diretor de Marketing da rede de franquias Giraffas Pratos e Lanches, a franquia líder em refeições rápidas no Brasil.

As entrevistas foram divididas em três blocos principais. O primeiro bloco tem por objetivo entender o sistema do franchising de forma geral, as motivações que levam as empresas a adotarem esse modelo de negócios e como o sistema ajuda no desenvolvimento de vantagens competitivas. O segundo bloco foca na importância do conhecimento e dos processos educacionais no franchising e o último bloco foca nas ações de educação realizadas pelas franquias. Mais uma vez é importante destacar que não se teve por objetivo fazer uma análise exaustiva das entrevistas, mas destacar os pontos principais que ajudam a fazer paralelos da revisão da literatura realizada com a realidade empírica observada pela experiência dos entrevistados e nos casos analisados. Dessa forma, nos Quadros 14, 15 e 16 são condensados os pontos mais relevantes de cada entrevista.

Quadro 14 – Entrevistas com especialistas (Adir Ribeiro)

Blocos das entrevistas	Considerações mais relevantes
Bloco 1: Franchising – características gerais	✓ Franquias são canais de venda (um mecanismo para se chegar rapidamente em novos negócios); ✓ Existem vantagens tributárias nesse crescimento. A maioria dos franqueadores opera no regime simples de tributação; ✓ Toda franquia precisa ter um modelo de negócios claro, o seu produto deve ter boa aceitação no mercado e principalmente a franquia deve ter capacidade de transferência de conhecimento.
Bloco 2: A importância do conhecimento para as franquias	✓ Na essência, franquias são organizações que transferem conhecimento. Conhecimento de processos, de produtos e de marca; ✓ A transferência do conhecimento está muito relacionada ao perfil do franquado. É muito difícil encontrar o perfil ideal, existem pessoas que só querem investir, outros querem operar o negócio e outros que querem fazer os dois. Para cada perfil deve-se ter uma estratégia diferente de educação; ✓ De forma geral, o maior desafio é transformar um profissional liberal que pega suas economias e constitui um negócio em um empreendedor, um empresário. Para isso a educação é fundamental; ✓ Outro desafio importante é que muitas vezes este franqueado será um multiplicador de conhecimento dentro do seu negócio, para sua equipe.
Bloco 3: A universidade corporativa, ações de educação corporativa e a importância e barreiras a imitação	✓ O conceito de competências é pouco usado no franchising. Algumas franquias, como a Boticário, utilizam esse conceito, efetivamente mapeiam de forma sistemática as competências dos franqueados e trabalham ações educacionais para diminuir os *gaps* encontrados; ✓ As ações educacionais mais comuns para as franquias são: consultorias de campo; capacitações recorrentes em atendimento, vendas, operação do negócio e produtos e serviços; ✓ No relacionamento e comunicação com as franquias existem muitas trocas, que podem ser consideradas processos educacionais importantes como: comitês de franquias, comitês consultivos, convenções; ✓ O treinamento inicial do novo franqueado acontece, em boa parte das franquias, em um período de menos de 5 dias; ✓ A universidade corporativa tem um papel fundamental na organização dos processos educacionais; ✓ O que antecede a educação é a cultura da organização e isso gera diferenciação na universidade corporativa; ✓ A implantação de universidades corporativas esbarra em dificuldades financeiras do franqueador. Nos EUA existe uma relação de 1 franqueador para 120 franqueados, aqui a relação é de 1 para 43. Isso gera um problema de escala; ✓ No Brasil não existe uma cultura de treinamento; ✓ Muitas franquias optam por desenvolver programas de excelência nos negócios, para simplificar os processos educacionais e focar nos resultados dos negócios; ✓ Existe pouca utilização de trilhas de conhecimento;

	✓ Existe pouca utilização de recursos externos como professores ou facilitadores dos treinamentos; ✓ A área de treinamento é geralmente subordinada à área de operações; ✓ Existem poucos processos estruturados para avaliação dos impactos dos treinamentos.

Quadro 15 – Entrevistas com especialistas (Batista Gigliotti)

Blocos das entrevistas	Considerações mais relevantes
Bloco 1: Franchising – características gerais	✓ As franquias existem como uma alternativa de crescimento usando os recursos de terceiros; ✓ Crescer é importante para ganhar escala, poder de barganha e valorizar a marca; ✓ A relação entre o franqueador e franqueado é diferente dos de uma empresa tradicional. É um relacionamento de empresário para empresário, o franqueador não pode demitir o franqueado;
Bloco 2: A importância do conhecimento para as franquias	✓ Além da escala o franqueador ganha o conhecimento do franqueado; ✓ O franqueado ganha o conhecimento do franqueador e dos outros franqueados da rede. Por isso a gestão do conhecimento é tão importante; ✓ O *Know-how* é a chave do sistema.
Bloco 3: Ações de educação corporativa e a importância da Universidade Corporativa	✓ Existem dois tipos de conhecimento disseminados na rede. O conhecimento explícito, que é desenvolvido por treinamentos formais e manuais, e o conhecimento tácito, desenvolvido por meio do relacionamento mais diário que o franqueado e a sua equipe tem dentro da rede. O conhecimento tácito também é transferido via consultorias de campo e grupos de discussão em mídias sociais, por exemplo; ✓ Apenas as grandes franquias possuem estruturas para comportar a gestão de uma universidade corporativa; ✓ Não existe gestão de competências no franchising, o sistema ainda não tem esse nível de maturidade; ✓ Existe um uso cada vez maior de recursos tecnológicos no franchising (principalmente vídeos); ✓ Gamificação é uma tendência.

Quadro 16 – Entrevistas com especialistas (Claudio Thieghi)

Blocos das entrevistas	Considerações mais relevantes
Bloco 1: Franchising – características gerais	✓ O franchising se desenvolveu principalmente após a Segunda Guerra Mundial, como forma de alavancar negócios que possuiam pouco capital para crescer e como uma alternativa de geração de renda para os soldados que voltavam da guerra. Esses dois aspectos podem ser observados até hoje; ✓ Definiria uma franquia como um conglomerado de pequenos negócios que juntos formam uma grande empresa; ✓ Quem compra uma franquia compra a diminuição de risco e a inteligência do negócio.
Bloco 2: A importância do conhecimento para as franquias	✓ As franquias precisam se cercar de diversos mecanismos educacionais e de gestão; ✓ O treinamento é a base para o sucesso das franquias; ✓ Apenas na 4ª geração do franchising o conhecimento emergiu como estratégico para o sucesso de algumas redes. Nesse tipo de franquias existem redes de aprendizados muito fortes.
Bloco 3: Ações de educação corporativa e a importância da universidade corporativa	✓ O perfil do franqueado é fundamental para o sucesso do negócio e das ações educacionais. O franqueado precisa ser um bom gerente; ✓ Os coordenadores e supervisores de campo acompanham e corrigem as rotas e são elementos importantes na transmissão do conhecimento para as franquias; ✓ Como são negócios pequenos, não existe plano de carreira, por isso, o franqueador precisa gostar de compartilhar o conhecimento, contribuir com os outros franqueados, influenciar o crescimento da rede; ✓ A educação acontece na prática, é no dia a dia; ✓ O franqueador é um grande ativador da rede.

A próxima entrevista analisada será com Ricardo Guerra, diretor de Marketing do Giraffas. A rede GIRAFFAS foi criada em 1981 e hoje é uma das mais importantes franquias de refeições rápidas do Brasil (GIRAFFAS, 2015), faturou aproximadamente R$ 777 milhões em 2014 e possui 9000 funcionários (RANKINGIBEVAR, 2015). A empresa opera 400 lojas, 54 próprias e 346 franqueadas (sendo estas 86% do total) (PEGN, 2015).

Apesar de ser uma das empresas mais importantes em seu segmento, ela não possui universidade corporativa. Achou-se importante entender as razões para a empresa não possuir uma universidade corporativa e entender os seus processos educacionais. Por isso os blocos analisados aqui são diferentes, o Bloco 1 levanta as motivações para o Giraffas adotar o modelo de franquias; o Bloco 2 procura entender as fontes de vantagens competitivas para a empresa e, finalmente, o Bloco 3 procura identificar a importância da educação/conhecimento para a empresa e as ações desenvolvidas. O Quadro 17 mostra as considerações mais relevantes do entrevistado.

Quadro 17 – Entrevistas com especialistas (Ricardo Guerra)

Blocos da entrevista	Considerações mais relevantes
Bloco 1: Motivações para adoção do modelo de franquias	✓ O Giraffas foi fundado na relação com o franqueado. Como a rede quase quebrou, os sócios tiveram que operar as lojas. Isso ajudou muito no conhecimento profundo do negócio e das necessidades dos franqueados; ✓ Entramos no sistema de franquias quando um dos fundadores, em visita aos EUA em 1991, se encontrou com o sistema de franquias.
Bloco 2: Fontes de vantagens competitivas para a empresa	✓ A visão da empresa é uma fonte de vantagem competitiva. Acreditamos que comer traz felicidade para as pessoas, isso molda a nossa cultura; ✓ Outra fonte de vantagem é o conhecimento que temos dos processos e dos produtos. Temos reuniões periódicas de inovação e focamos em margem, preço e qualidade. Conseguimos gerar valor com pequenas mudanças nos produtos ou nos processos; ✓ Bons franqueados também geram vantagens competitivas; ✓ A marca é uma das principais fontes de vantagens competitivas;

	✓ Os resultados acontecem quando conseguimos gerar fluxo de pessoas no horário do almoço; ✓ O Giraffas talvez seja a rede de franquias com a maior dificuldade de operação. Preparamos quase todos os nossos produtos na loja. Em cada restaurante existe uma minicozinha industrial. **Principais ameaças do ambiente competitivo** - guerra por preços; - diminuição da qualidade; - aumento acentuado da concorrência; - dificuldade em achar mão de obra.
Bloco 3: Importância da educação/conhecimento para a empresa e ações	✓ A educação é muito importante, mas nesta área a empresa precisa ter um DNA de execução; ✓ Existem muitos eventos de engajamento; ✓ O objetivo é fazer com que a loja seja autossuficiente; ✓ Cada loja tem um treinador, que é o multiplicador da loja; ✓ Existem processos formais e informais - Formais: programa de formação de gerente (curso on-line de 40h); programa de formação de treinadores (on-line e presencial); programa para franqueados; - Informais: consultoria de operações – são visitas anunciadas, para que o franqueado se prepare para receber o conhecimento; visitas não anunciadas. ✓ As ações de EAD geram escala, mas possuem um nível de retenção baixo; ✓ Há à disposição muito material com informações: via e-mail, portal, material impresso, redes sociais, revista da empresa. A mesma mensagem é muitas vezes repetida em vários meios para reforçar o conteúdo; ✓ Existe o uso de jogos. Um exemplo foi o "Talentos que Brilham", jogo de perguntas e respostas; ✓ Uma das maiores dificuldades é o alto nível de rotatividade, por isso é muito importante ajudar o franqueado a valorizar o ser humano; ✓ Para o público da operação é necessário ensinar coisas básicas, como noções de higiene e limpeza; ✓ Uma referência de educação no franchising é o McDonald's; ✓ Sabemos que temos pontos de melhoria em relação à educação, temos projetos para melhorar isto.

4.2 Caso 1 – Cacau Show

4.2.1 Estratégia, estrutura e história

A Cacau Show foi fundada em 1988 e abriu sua primeira unidade franqueada em 2001. Naquele ano outros 18 novos pontos de venda foram abertos. Em 2004 já era considerada a maior rede de chocolates finos do Brasil. Em 2008 a maior rede de chocolates finos do mundo e, em 2011, recebeu pela terceira vez o *Top of Mind* como a loja de chocolates finos mais lembrada. Em 2012 foi inaugurada a Universidade do Cacau. Em setembro de 2013, a marca contava com 1435 colaboradores. Em 2014 já eram mais de 1500, gerando mais de 7000 empregos, se consideradas as lojas espalhadas por todo o país (Relatório de sustentabilidade Cacau Show, 2013, 2014).

Os 1500 colaboradores são distribuídos nos seguintes níveis: 76% são do nível operacional, 18% técnico administrativos, 3% estão alocados em coordenações ou supervisões e 3% ocupam cargos executivos (gerentes, gerentes sêniores e diretores) (Relatório de sustentabilidade Cacau Show, 2014).

Ainda em 2013 a empresa passou a fazer parte da *holding* Cacau Par, criada por Alexandre Costa, fundador da empresa, presidente e único cotista controlador da Cacau Show (Relatório de sustentabilidade Cacau Show, 2014; ABF – portaldofranchising, 2015). A *holding* Cacau Par aponta três pilares de atuação, são eles: criação de novas empresas; compra de empresas de pequeno porte, com grande potencial de crescimento e busca de negócios rentáveis no exterior para o Brasil (ABF – portaldofranchising, 2015).

A empresa encerrou o ano de 2014 com 1.774 lojas (Relatório de sustentabilidade Cacau Show, 2014). Segundo o entrevistado, em outubro de 2015, a Cacau Show já havia atingido sua meta estratégica de 2.000 lojas e um faturamento de mais de R$ 2,5 bilhões. Nos gráficos 5 e 6 é possível observar um crescimento de mais de 7,2 vezes no número de lojas e de mais de 31 vezes no faturamento ao longo dos últimos 10 anos (2005 a 2014).

A Cacau Show se destaca em crescimento no Brasil, se comparada com o sistema de franquias como um todo. No ano de 2014 e empresa cresceu quase que o dobro da média do sistema de franquias nacional. Segundo a ABF (2015) o sistema de franquias cresceu 8,8%, e a Cacau Show atingiu 15,2% em aumento em número de lojas (Relatório de sustentabilidade Cacau Show, 2014). O crescimento percentual em cada um dos anos do período em destaque pode ser visto na Tabela 1. É importante notar que o crescimento médio anual do faturamento de quase 50% demonstra a capacidade de gerar vantagens competitivas. Só para ter alguns parâmetros de comparação, o crescimento em faturamento das franquias do setor de alimentação, de 2013 para 2014, foi de 17% e, no período de 2010 a 2014, o setor de franquias, em geral, cresceu em faturamento uma média 7,7% por ano, e o McDonald's no mesmo período cresceu também 7,7%. Esse crescimento levou a Cacau Show a se tornar, segundo o *Ranking* do IBEVAR 2014 e 2015, uma das maiores empresas do varejo brasileiro, posição que não foi compartilhada pelos seus principais concorrentes Kopenhagen e Chocolates Brasil Cacau.

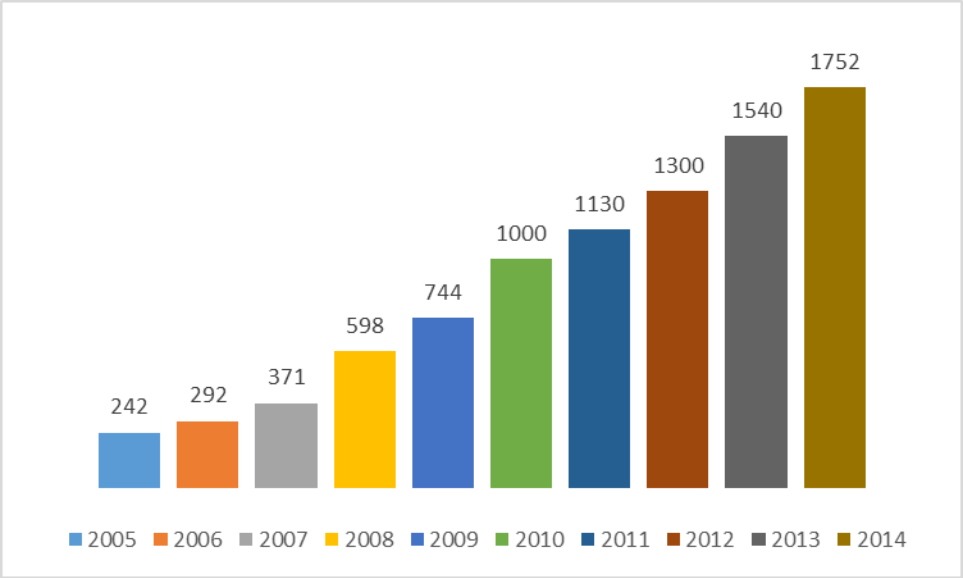

Gráfico 5: Crescimento em número de lojas
FONTE: PEGN, 2007-2015

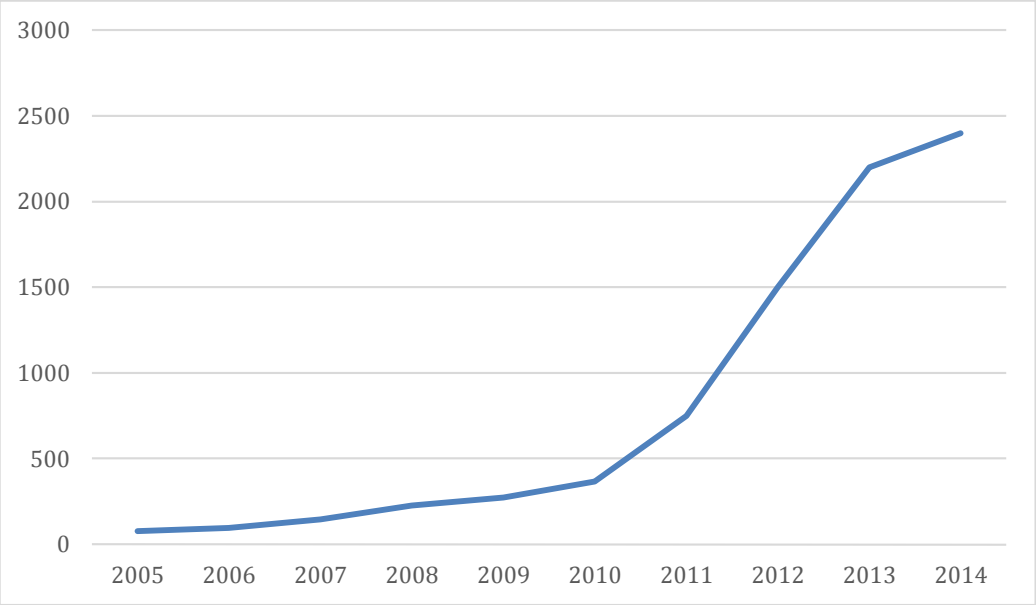

Gráfico 6: Crescimento em faturamento
FONTE: (PEGN, 2007-2015 ; RANKINGIBEVAR, 2013, 2014 e 2015).

Tabela 1: Crescimento percentual em faturamento e número de lojas da Cacau Show (2005 à 2014)

Ano	Crescimento (%) em faturamento	Crescimento (%) em número de lojas	FONTE
2005- 2006	24,7%	20,7%	PEGN, 2007
2006- 2007	51,0%	27,1%	PEGN, 2008
2007- 2008	55,2%	61,2%	PEGN,2009
2008- 2009	20,9%	24,4%	PEGN, 2010
2009- 2010	34,2%	34,4%	PEGN,2011
2010-2011	105,5%	13,0%	PEGN, 2012
2011- 2012	100,0%	15,0%	RANKINGIBEVAR, 2013
2012- 2013	46,7%	18,5%	RANKINGIBEVAR, 2014, Relatório de Sustentabilidade Cacau Show, 2013
2013- 2014	9,1%	15,2%	RANKINGIBEVAR, 2015; PEGN, 2015-2016, Relatório de Sustentabilidade Cacau Show, 2014
CRESCIMENTO MÉDIO	**49,7%**	**25,5%**	

Parte da estratégia da empresa pode ser identificada pelo entendimento de sua missão, visão e valores. A missão da Cacau Show é

> proporcionar ao maior número de pessoas uma experiência memorável e excelência em produtos e serviços, sendo referência em gestão do negócio de chocolate. (CACAU SHOW, 2015).

A visão da Cacau Show é

> ser a maior e melhor rede de chocolates finos do mundo, oferecendo aos seus clientes e parceiros uma relação duradoura, com foco no crescimento, rentabilidade e responsabilidade socioambiental. (CACAU SHOW, 2015).

Os valores da empresa são

> ética, respeito e honestidade; compromisso com o crescimento e resultados; incentivo e reconhecimento ao desenvolvimento individual prática da inovação; cuidado consigo mesmo, com o outro e com os detalhes (CACAU SHOW, 2015).

Como já falado, a missão, visão e valores da empresa são elementos-chave para compreender as vantagens competitivas desenvolvidas pela empresa. Ao consolidar esses conceitos, via ações de educação para os seus colaboradores e franqueados, a Cacau Show diferencia sua cultura das dos seus competidores, gerando recursos de difícil imitação, um dos focos de nosso trabalho.

Complementando a sua declaração de missão, visão e valores, a Cacau Show, no Relatório de sustentabilidade Cacau Show (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2014, p.23) apresenta sete diretrizes estratégicas que orientam a organização como um todo e norteiam toda a tomada de decisões. São eles:

1.CLIENTE: Assegurar que a franquia Cacau Show seja referência para novos e atuais franqueados, em termos de atratividade (TOP 3), lucratividade e satisfação;

2.CRESCIMENTO: Crescer na unidade de negócios Cacau Show com percentuais acima do mercado de chocolates e obter margens de referência acima dos segmentos de alimentos e varejo;

3.COLABORADOR/PESSOAS: Aumentar a autonomia de gestão dos colaboradores da Cacau Show, por meio do desenvolvimento pessoal, visando motivar o contínuo crescimento profissional e individual;

4.EXCELÊNCIA: Garantir a perpetuidade do negócio por meio da inovação, evolução da eficiência e excelência em produtos, serviços e processos;

5.MARCA: Ser a marca mais conhecida de chocolates finos em lojas especializadas no Brasil e crescer na preferência no mercado de chocolates como um todo;

6.SOCIOAMBIENTAL: Ser uma empresa social e ambientalmente responsável;

7.CULTURA: Perenizar a cultura da Cacau Show e manter suas vantagens competitivas.

Nota-se que as diretrizes estratégicas estão repletas de preocupações relacionadas com o desenvolvimento de vantagens competitivas, como: crescer com percentuais acima do mercado ou ser a marca mais conhecida de chocolates finos ou referência para novos e atuais franqueados, ser uma das três franquias com maior atratividade, lucratividade e satisfação. Contudo, apenas na 7ª diretriz, relacionada com a cultura da empresa, que a Cacau Show fala explicitamente de vantagem competitiva: "perenizar a cultura da Cacau Show e manter suas vantagens competitivas." Isso mostra a importância dada pela empresa na geração de vantagens competitivas baseadas na cultura da empresa.

Um outro elemento que se torna importante para analisar às estratégias da empresa, como foi abordado na revisão da literatura, e pode influenciar na composição dos sistemas de educação corporativa, é a relação dos diversos elementos da cadeia de valor do negócio. A Cacau Show, apesar de possuir 1.137 fornecedores, optou pela verticalização de sua operação. Segundo o Relatório de sustentabilidade Cacau Show (2014), existe uma tendência de as empresas de chocolate em todo o mundo de praticarem uma estratégia de verticalização na produção do chocolate chamada de "Bean to Bar" o que significa que o varejista de chocolate domina o processo inteiro, que vai desde a amêndoa até a barra de chocolate. Segundo o Relatório de sustentabilidade Cacau Show (2014)

> a Cacau Show ultrapassou esta definição e hoje é uma especialista "From tree to Store", ou seja, compreendemos todo o processo de produção do chocolate desde o plantio do cacau, a colheita, desenvolvimento de produtos e sabores até a venda para o consumidor em uma das nossas unidades distribuídas pelo país. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2014, p.13).

Ainda analisando a cadeia de valor da empresa ,segundo o entrevistado, os fornecedores são considerados verdadeiras parcerias, alguns deles são fornecedores da empresa há mais de 20 anos.

Além das vantagens competitivas demonstrada por meio dos seus números, a empresa é reconhecida pelo mercado, ganhando diversas premiação em aspectos diferentes do seu modelo de negócios. Em 2013 várias premiações demonstram isso. A empresa foi vencedora do Prêmio Mundial de Varejo (WRA), na categoria Varejista do Ano de Mercados Emergentes do *World Retail Awards* (WRA). Ficou entre as 25 melhores empresas com melhor serviço de atendimento ao cliente no Brasil, segundo estudo realizado pela Revista Exame em parceria com o Instituto Ibero-Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (IBRC) e ganhou, no mesmo ano, o Prêmio ABF Excelência em Franchising 2013, tendo obtido por cinco anos consecutivos o selo ABF de Excelência em Franchising, em pesquisa realizada com franqueados da própria rede (Relatório de sustentabilidade Cacau Show, 2013).

Dessa forma, a empresa demonstra, principalmente por seu crescimento em faturamento e em número de unidades e pelo reconhecimento de entidades importantes do varejo e do *franchising*, ter conseguido gerar vantagens competitivas sustentáveis. Contudo, acreditou-se que seria necessário aprofundar o ambiente competitivo para entender algumas possíveis fontes dessas vantagens.

4.2.2 Ambiente competitivo

O primeiro passo para entendermos o ambiente competitivo foi entender a evolução do mercado de chocolates e do mercado de chocolates finos que a Cacau Show faz parte. Chocolates finos têm crescido sua participação relativa no mercado de chocolates, que, por sua vez, tem tido um crescimento pequeno ao longo dos anos e um decréscimo em 2013 (ABICAB,2015). Segundo a Associação brasileira da indústria de chocolates, cacau, amendoim, balas e derivados (ABICAB, 2015), o Brasil é o terceiro maior produtor e consumidor de chocolates do mundo. Sete em cada 10 brasileiros consomem chocolate e 35% destes não trocaria o chocolate por outro alimento ou bebida (IBOPE, 2013). A produção brasileira de chocolates, em 2013, foi de 800 toneladas, demonstrando uma pequena queda na produção, já refletindo a crise econômica brasileira. O mercado de chocolates finos no brasil tem apontado para um crescimento importante, chegando a 6% de participação em 2012, o que demonstra uma forte evolução. Em 2010 esse segmento representava apenas 1% do total (ABICAB, 2015).

O segundo passo para análise do ambiente competitivo foi buscar quem seriam os competidores diretos da Cacau Show. Segundo o entrevistado, os principais concorrentes da Cacau Show são Kopenhagen e Chocolates Brasil Cacau, com destaque para este último. Em matéria publicada em fevereiro de 2014, a Revista Exame reitera a observação do entrevistado ao afirmar que o mercado de chocolates finos no Brasil é dominado por dois grandes concorrentes. De um lado está a Cacau Show, do outro, o Grupo CRM dono das marcas Kopenhagen e Chocolates Brasil Cacau (AMARO, 2014).

A Kopenhagen foi criada em 1928 por um casal de imigrantes da Letônia. Em 1930 foi criada a primeira loja da empresa e apenas em 1985 a empresa começa a utilizar o sistema de franquias para sua expansão. Em 1996 a marca foi vendida para a família Moraes (KOPENHAGEN, 2015).

A Chocolates Brasil Cacau foi criada em 2009, é 2ª maior rede de chocolatarias do Brasil e a que mais cresce no país. A empresa mostrou. já nos primeiros anos, uma capacidade importante de desenvolver novos produtos. Anualmente, a marca lança cerca de 100 novos itens para diferenciar o seu portfólio de produtos (CHOCOLATESBRASILCACAU, 2015).

A análise comparativa das declarações de missão, visão e valores mostradas nos Quadros 18, 19 e 20 ajudam a mostrar o posicionamento de cada um dos competidores.

Quadro 18 – Análise comparativa das declarações de missão

Empresa	Missão
Cacau Show	“Proporcionar ao maior número de pessoas uma experiência memorável e excelência em produtos e serviços, sendo referência em gestão do negócio de chocolate.” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2013).
Chocolates Brasil Cacau	“Acreditar e proporcionar felicidade. Promover a diversidade, a liberdade e valorizar as pessoas, refletindo nossa cultura popular com respeito e sabedoria, por meio de toda linha de produtos.”

	(CHOCOLATESBRASILCACAU, 2015).
Kopenhagen	“A Kopenhagen, tradicional grife de chocolates finos, tem como missão: fabricar produtos de altíssima qualidade, preservando seu sabor com sofisticação e originalidade. Preocupada em proporcionar felicidade através de seus chocolates, está sempre atenta às mudanças do mercado para inovar e ir ao encontro das preferências de seus consumidores, oferecendo as melhores lojas, o melhor atendimento e o melhor produto para consumir e presentear. Trabalhando com prazer e emoção, visamos atender com excelência o interesse do investidor, a motivação do colaborador e a satisfação do consumidor.” (KOPENHAGEN, 2015).

A Kopenhagen deixa claro logo na primeira linha da declaração da missão que é uma tradicional grife de chocolates finos, cuja razão de existir é fabricar produtos com altíssima qualidade e sofisticação. Dessa forma, se posiciona para a população A e B. Já a declaração da missão da Chocolates Brasil Cacau, posiciona a empresa como uma marca mais popular – “refletindo nossa cultura popular” (CHOCOLATESBRASILCACAU, 2015).

A Cacau Show é mais abrangente em sua declaração de missão, não se posicionando tão claramente para um segmento de mercado. Ao declarar que sua missão é “proporcionar ao maior número de pessoas uma experiência memorável [...]” (RELATÓRIODE SUSTENTABILIDADE CACAUSHOW, 2013) a empresa procura incluir todas as pessoas que gostam de chocolate independentemente da classe.

Esses posicionamentos distintos podem ser observados em algumas ações estratégicas adotadas pelas empresas. A Cacau Show inaugurou, em novembro de 2013, na avenida Faria Lima, em São Paulo, uma nova loja, mais focada no segmento A/B. A loja é maior que as tradicionais e possui produtos e serviços diferenciados (BRUNO, 2013). Também em 2013, a Cacau Show comprou o controle acionário da Brigaderia, rede de 11 lojas de doces, voltada para o segmento com maior poder aquisitivo (AMARO, 2014).

A CRM, preocupada com o avanço da Cacau Show, inaugurou em 2009 a marca de Chocolates Brasil Cacau, para um segmento de menor poder aquisitivo. Nas lojas da nova marca, os chocolates podem custar um quinto dos equivalentes da Kopenhagen (AMARO, 2014).

Quadro 19 – Análise comparativa das declarações de visão

Empresa	Visão
Cacau Show	"ser a maior e melhor rede de chocolates finos do mundo, oferecendo aos seus clientes e parceiros uma relação duradoura, com foco no crescimento, rentabilidade e responsabilidade socioambiental." [...]"(RELATÓRIODE SUSTENTABILIDADE CACAUSHOW, 2013).
Chocolates Brasil Cacau	"ser uma marca com espírito de liderança, que promete um forte e arrojado crescimento para atender com originalidade e de forma democrática todos os brasileiros, oferecendo produtos de qualidade a preços acessíveis." (CHOCOLATESBRASILCACAU, 2015).
Kopenhagen	"ser um grupo competitivo que atue de forma abrangente no segmento alimentício, através de um portfólio de produtos com qualidade, representado por marcas fortes, com características e propostas únicas." (KOPENHAGEN, 2015).

A visão das três empresas também mostrou objetivos diferenciados de longo prazo. A Cacau Show tem como objetivo ser a melhor rede de chocolates finos do mundo, o caminho para isso é "oferecendo aos seus clientes e parceiros uma relação duradoura [...]"(RELATÓRIODE SUSTENTABILIDADE CACAUSHOW, 2013). Essa visão de longo prazo impacta nas ações e sistemas de educação corporativa da empresa.

A Chocolates Brasil Cacau e a Kopenhagen reforçam, na declaração de visão, os seus respectivos posicionamentos de mercado.

Quadro 20 - Análise comparativa das declarações de valores

Empresa	Valores
Cacau Show	▪ ética, respeito e honestidade; ▪ compromisso com o crescimento e resultados; ▪ incentivo e reconhecimento ao desenvolvimento individual; ▪ prática da inovação; ▪ cuidado consigo mesmo, com o outro e com os detalhes.
Chocolates Brasil Cacau	▪ Felicidade; ▪ Marca democrática; ▪ Diversidade; ▪ Entusiasmo; ▪ Jovialidade; ▪ Qualidade; ▪ Preços acessíveis.
Kopenhagen	▪ Lideranças interativas; ▪ Trabalho em equipe ; ▪ Proatividade ; ▪ Qualidade; ▪ Ética; ▪ Respeito.

Novamente, a Cacau Show se diferencia de seus concorrentes ao colocar como valores o reconhecimento ao desenvolvimento individual e aos cuidados consigo mesmo, com o outro e com os detalhes. Esses elementos são percebidos nas práticas de educação corporativa da empresa.

Outro aspecto importante que diferencia a cultura da Cacau Show da de seus concorrentes pode ser observado em dois depoimentos dados à Revista Exame (AMARO, 2014) em relação à contratação de trabalhadores. Enquanto o Grupo CRM busca trabalhadores que já tiveram experiência na indústria de alimentos para estruturar o crescimento da Chocolates Brasil

Cacau, a Cacau Show, ao contrário, prefere contratar pessoas de outros mercados para enriquecer a capacidade de aprendizado da empresa. Dois depoimentos de executivos importantes das duas empresas ilustram o conceito

"Busco talentos no mercado de franquias de alimentos. Pessoas que já passaram por lá podem ter uma trajetória que cabe hoje em nossa empresa", diz Daniella Marqueti, diretora de RH do Grupo CRM. (AMARO, 2014)

"Prefiro trazer pessoas de outros mercados a procurar na concorrência. Conseguimos, em 25 anos, fazer muito mais do que eles em 85", Alexandre Costa. "Como formo as pessoas aqui, não tenho mão de obra que me interesse em uma empresa como a Kopenhagen." (AMARO, 2014)

Um estudo feito por uma das principais empresas de monitoramento de internet do mundo, a e.lifegroup (2014), na Páscoa de 2014, data que, segundo o entrevistado, é a mais importante para o segmento de negócios, mostra a diferença no número de citações de marcas relacionadas com chocolate no período, o que pode indicar vantagens competitivas de imagem. Nessa pesquisa, a Cacau Show aparece na liderança de citações, sendo 14 vezes mais citada que a Kopenhagen e 23 vezes mais citada que a Chocolates Brasil Cacau. Os resultados da pesquisa podem ser vistos na Ilustração 7.

Ilustração 7: Marcas mais citadas na internet na pascoa de 2012
FONTE: e.lifegroup, 2014.

A revisão da literatura propõe que existe uma relação entre a importância do conhecimento tácito e explícito e o número de unidades próprias e franqueadas. A literatura também demonstra que o nível de crescimento consistente, e maior que o dos concorrentes, é um indício de vantagens competitivas. No franchising, esse crescimento pode ser dividido em dois indicadores: o crescimento absoluto em número de unidades e o crescimento relativo ano a ano, obtido pelo número de franquias abertas e fechadas a cada ano. Para observar esses elementos, analisaram-se, comparativamente, os indicadores de crescimento de número de unidades, relação entre unidades próprias e franqueadas, percentual de unidades fechadas em relação às abertas a cada ano. As Tabelas 2, 3 e 4 demonstram os dados observados para os anos 2009, 2010, 2011, 2013 e 2014. Não se conseguiram os dados relativos ao ano de 2012. É importante também destacar que a Chocolates Brasil Cacau foi inaugurada em 2009, por isso, as observações foram analisadas a partir dessa data.

Tabela 2: Crescimento de número de unidades Cacau Show X Brasil Cacau X Kopenhagen (2009 à 2014)

Cacau Show	N. Unidades				
Ano	**Total**	**Próprias**	**Franqueadas**	**% Franquadas**	**FONTE**
2009	744	2	742	99,7%	PEGN,2010
2010	1000	2	998	99,8%	PEGN, 2011
2011	1130	2	1128	99,8%	PEGN, 2012
2013	1545	12	1533	99,2%	PEGN, 2014
2014	1774	22	1752	98,8%	PEGN, 2015
CRESCIMENTO de 2009 - 2014 (%)	138%			**99,5%**	

Chocolates Brasil Cacau	N. Unidades				
Ano	**Total**	**Próprias**	**Franqueadas**	**% Franqueadas**	**FONTE**
2009	46	11	35	76,1%	PEGN,2010
2010	118	4	114	96,6%	PEGN, 2011
2011	139	5	134	96,4%	PEGN, 2012
2013	465	9	456	98,1%	PEGN, 2014
2014	570	10	560	98,2%	PEGN, 2015
CRESCIMENTO de 2009 - 2014 (%)	1139%			**93,1%**	

Kopenhagen	N. Unidades				
Ano	**Total**	**Próprias**	**Franqueadas**	**% Franquadas**	**FONTE**
2009	260	31	229	88,1%	PEGN,2010
2010	277	26	251	90,6%	PEGN, 2011
2011	291	22	269	92,4%	PEGN, 2012
2013	326	19	307	94,2%	PEGN, 2014
2014	344	17	327	95,1%	PEGN, 2015
CRESCIMENTO de 2009 - 2014 (%)	32%			**92,1%**	

Da Tabela 2 podemos identificar alguns pontos importantes. Todas as três empresas possuem uma estratégia clara de manter uma quantidade pequena de unidades próprias em relação às unidades franqueadas. A Kopenhagen é a empresa que, comparativamente, apresenta a menor relação desse indicador, cerca de 95 unidades franqueadas para cada 5 próprias. A Cacau Show apresenta esse indicador acima de 98% desde o início da operação. Essa observação contraria o defendido pelos principais autores que estudam o franchising. Estes autores afirmam que com o tempo haveria uma tendência de aumento de unidades próprias por recompra das unidades mais rentáveis pelo franqueador. Tanto a Cacau Show quanto a Kopenhagen podem ser consideradas empresas maduras. A primeira possui 27 anos de existência e a segunda 87. Uma das possíveis explicações da divergência dos autores com o observado em campo são as especificidades do mercado brasileiro ou mesmo do setor analisado. Outro elemento que pode ser observado por esse indicador são os impactos da relação unidades próprias e franqueadas para os sistemas de educação corporativa, esse ponto será analisado no próximo item do trabalho.

A análise de cinco anos mostra um crescimento da Chocolates Brasil Cacau bem acima da Kopenhagen e mesmo da Cacau Show. Não é possível afirmar com essa informação pontual que a empresa possui vantagens competitivas sobre os seus concorrentes. Empresas no início do seu ciclo de crescimento possuem o potencial de crescerem mais rapidamente que empresas em momentos mais avançados do ciclo de crescimento. A informação de crescimento juntamente com a informação de unidadades abertas *versus* fechadas, exposta na Tabela 3, ajuda a aprofundar esse ponto. A média em percentual de unidades fechadas em relação às unidades abertas é menor na Cacau Show se comparada com a média dos seus concorrentes, isso pode significar uma capacidade de crescimento mais sustentável da empresa em relação a Kopenhagen e a Chocolates Brasil Cacau.

Tabela 3: Unidades abertas X fechadas - Cacau Show X Brasil Cacau X Kopenhagen (2009 à 2014)

Cacau Show				
Ano	**Unidades Abertas**	**Unidades Fechadas**	**%Unidades Fechadas X Abertas**	**FONTE**
2009	151	5	3,3%	PEGN,2010
2010	262	6	2,3%	PEGN, 2011
2011	136	6	4,4%	PEGN, 2012
2013	262	17	6,5%	PEGN, 2014
2014	259	30	11,6%	PEGN, 2015
Média de Unidades Fechadas X Abertas			**5,6%**	

Chocolates Brasil Cacau				
Ano	**Unidades Abertas**	**Unidades Fechadas**	**%Unidades Fechadas X Abertas**	**FONTE**
2009	46	0	0,0%	PEGN,2010
2010	70	2	2,9%	PEGN, 2011
2011	34	9	26,5%	PEGN, 2012
2013	234	5	2,1%	PEGN, 2014
2014	122	9	7,4%	PEGN, 2015
Média de Unidades Fechadas X Abertas			**7,8%**	

Kopenhagen				
Ano	**Unidades Abertas**	**Unidades Fechadas**	**%Unidades Fechadas X Abertas**	**FONTE**
2009	19	9	47,4%	PEGN,2010
2010	19	2	10,5%	PEGN, 2011
2011	17	1	5,9%	PEGN, 2012
2013	23	2	8,7%	PEGN, 2014
2014	21	3	14,3%	PEGN, 2015
Média de Unidades Fechadas X Abertas			**17,4%**	

Vale a pena destacar que em 2012 foi criada pela Cacau Show a Universidade do Cacau, para apoiar os processos, sistemas e ações educacionais da empresa. Nem a Kopenhagen nem a Chocolates Brasil Cacau possuem universidades corporativas. Isso não significa que as empresas não possuam ações educacionais estruturadas, mas mostra que ainda não estão se beneficiando de todas as ferramentas e impactos estratégicos que uma universidade corporativa estruturada pode trazer para a empresa.

A Cacau Show demonstra, pelo seu tamanho, crescimento em faturamento e em número de unidades, reconhecimento de entidades importantes do varejo e do franchising, pelos detalhes na declaração de missão, visão e valores e pelo indicador de crescimento com menor índice de empresas fechadas, ter conseguido gerar vantagens competitivas sustentáveis e uma cultura de resultados diferenciados. A possível relação entre essas vantagens e os sistemas de educação corporativa serão discutido a seguir.

4.2.3 A Universidade do Cacau

A observação dos sistemas de educação corporativa nos casos estudados seguiu os 10 pontos proposto por Meister (2005) e foi focada na relação entre franquias e franqueados. Antes de entrar nos 10 pontos, achou-se importante dar uma visão geral dos sistemas de educação corporativa da empresa.

4.2.3.1 História e objetivos

A universidade corporativa da Cacau Show, chamada de Universidade do Cacau, foi inaugurada em 2012 quando a Cacau Show tinha 1300 lojas (Relatório de sustentabilidade Cacau Show, 2013). Segundo o entrevistado, a Cacau Show, apesar do seu crescimento muito rápido, sempre esteve preocupada com o desenvolvimento dos franqueados, mas não tinha uma cultura forte de treinamento e desenvolvimento. Contudo, nos últimos 3 a 4 anos foi observado um movimento mais forte em três frentes: investimento em recursos humanos com maior preocupação com atração e retenção de talentos, notadamente com busca de profissionais de mercado para compor a alta gestão da empresa; investimento na melhoria de processos internos nas fábricas e nas lojas; investimento em estruturação de processos educacionais.

A primeira referência à educação corporativa já acontece no segundo parágrafo do Relatório de sustentabilidade da Cacau Show (2014) no qual

> consideramos o franqueado um parceiro, um empresário operador que atua de forma direta para transmitir a nossa filosofia e cultura de trabalho ao consumidor final. Está em nossa essência o sentimento de proprietário, e isso fica evidente na seleção de nossos franqueados, pois o candidato passa por uma série de procedimentos a fim de compreendermos se ele tem realmente a identificação com a marca. Após isso, durante uma semana, ele passa por um treinamento realizado por profissionais especializados em cada uma das áreas da empresa: linguagem de marca; melhores práticas de atendimento; gestão de negócios; noções de empreendedorismo e demais assuntos pertinentes para capacitá-lo, a fim de gerar bons resultados em sua loja. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2014 p.11).

No parágrafo transcrito a Cacau Show explicita alguns elementos que vão permear todo o seu processo de educação: Um dos principais públicos-alvos dos treinamentos, os franqueados; a duração do treinamento inicial, uma semana; os instrutores do treinamento, profissionais especializados em cada uma das áreas da empresa e, finalmente, os temas que deverão ser conhecidos pelos participantes do treinamento: linguagem de marca; melhores práticas de atendimento; gestão de negócios; noções de empreendedorismo e demais assuntos pertinentes para capacitá-los na gestão das lojas. É interessante observar que, já nesse parágrafo, a empresa faz uma relação entre os processos de educação e os resultados da empresa, segundo o transcrito, a capacitação fornecida teria o objetivo de gerar os resultados esperados para a loja.

De acordo com o entrevistado, o perfil empreendedor do fundador da empresa, leva a uma cultura de melhorias ambiciosas e rápidas. Por isso, o primeiro passo para melhorar os processos de educação e treinamento já foi a criação de uma Universidade Corporativa, já nos moldes defendidos por MEISTER (1999) e por Eboly (2014). Sendo "um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização" (MEISTER, 1999, p. 29). Isso pode ser observado na definição da Universidade do Cacau

> a Universidade do Cacau é uma entidade educacional, uma ferramenta estratégica desenhada para apoiar a missão, visão e valores da Cacau Show, por meio do conhecimento e aprendizagem individual e organizacional. O objetivo é desenvolver nos colaboradores de todos os níveis as qualificações, os conhecimentos e as competências necessárias ao sucesso nos trabalhos atual e futuro. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2013, p. 67).

A Universidade do Cacau desenvolveu um posicionamento claro explicitado pela declaração de missão, visão e valores próprios, conforme abaixo:

A missão da Universidade do Cacau é: "desenvolver e capacitar pessoas com excelência, compartilhando conhecimentos e experiências para aprimorar talentos e inspirar realizações." (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2013, p. 67).

A missão da universidade do cacau se fundamenta no compartilhamento de conhecimentos e experiências, esSes são os caminhos que serão usados para alcançar a razão de ser da universidade – desenvolver e capacitar pessoas com excelência. É importante destacar que ao

falar do compartilhamento de experiências, a universidade está procurando trazer para dentro dela o conhecimento tácito, disperso em seus colaboradores e franqueados.

A visão da Universidade do Cacau é: "ser referência em educação corporativa no Brasil, construir sólidos relacionamentos, formar uma cultura com valores humanos e sociais, e contribuir de maneira estratégica para os resultados da Cacau Show" (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2013, p. 67). A visão da universidade mostra a importância da área para a estratégia e resultados da empresa quando afirma que faz parte da visão "[...] contribuir de maneira estratégica para os resultados da Cacau Show. " (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2013, p. 67).

Os valores da Universidade do Cacau são: "compromisso com o desenvolvimento de pessoas, foco no crescimento e resultados da Cacau Show, ética, respeito, honestidade e responsabilidade, consciência sustentável, prática da inovação, cuidado consigo mesmo, com o outro e com os detalhes. " (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2013, p. 67). Os valores da universidade retomam e reforçam a declaração de valores da empresa, deixando clara a importância do foco no crescimento e na geração de resultados da Cacau Show.

Desta forma, fica claro que a Universidade do Cacau, por sua proposta, faz parte da estratégia da empresa para gerar vantagens competitivas e, assim, ajudar na geração dos resultados procurados pela organização.

4.2.3.2 Estrutura e ações da universidade corporativa

Antes de falarmos da estrutura da Universidade do Cacau é importante entender a estrutura da área na qual ela está inserida.

Em 2014, segundo o entrevistado, a Cacau Show percebeu a necessidade de reformular a área de recursos humanos para aproximá-la dos desafios estratégicos por que passava a empresa. Anteriormente a área se reportava à vice-presidência operacional, o que mostrava um enfoque mais operacional da área. Para permitir uma atuação mais estratégica, foi desenvolvida a

diretoria de Gente & Gestão, que tem o objetivo de buscar nos *stakeholders* da empresa – acionista, franqueados, colaboradores, consumidores, fornecedores, comunidade e órgãos governamentais, o que a empresa chamou de demandas e contextos. Essas demandas deveriam ser traduzidas na gestão das pessoas na organização. Segundo o Relatório de sustentabilidade Cacau Show (2014), o grande desafio da nova diretoria é gerar um maior engajamento das pessoas por meio do fortalecimento da cultura estratégica da empresa. A Ilustração 8 mostra a estrutura da área, assim como a sua relação com as outras áreas da empresa.

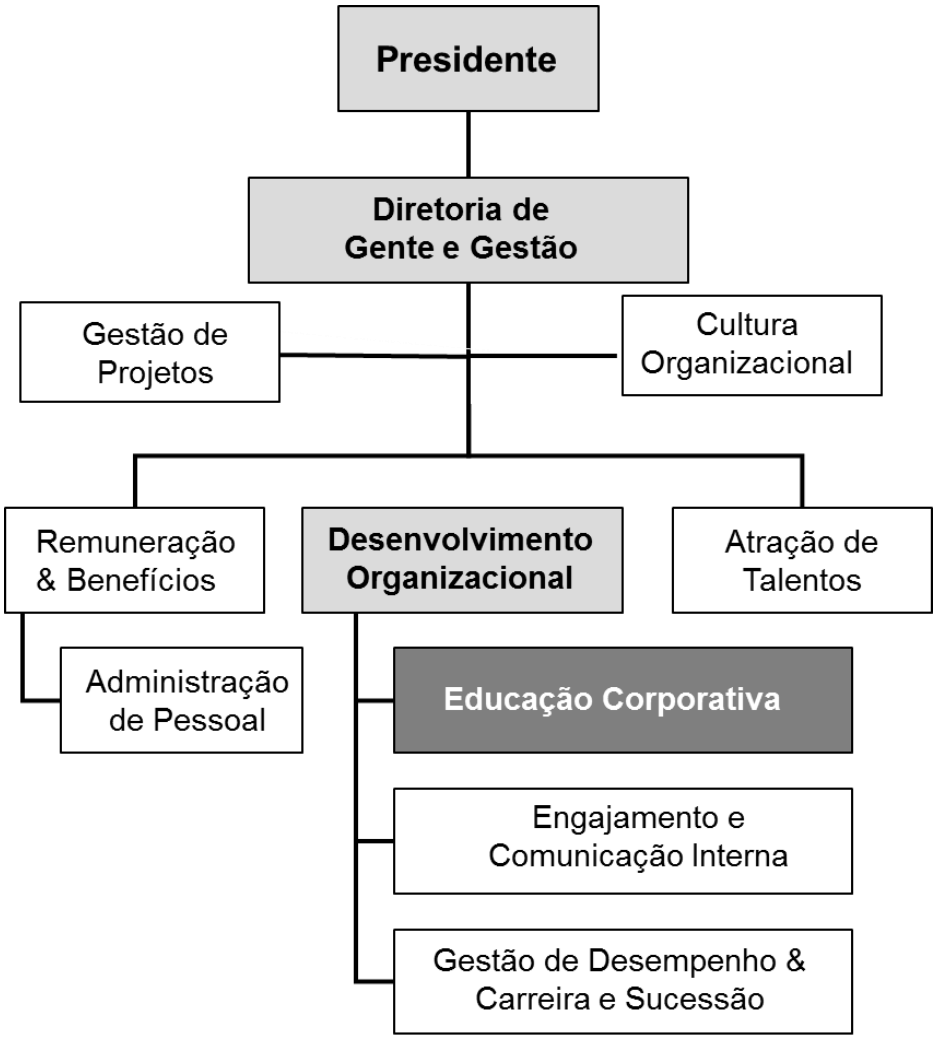

Ilustração 8 - Organograma da Cacau Show - destaque para a área de educação corporativa

FONTE: RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2014, p.30.

A área de Educação Corporativa está dentro da área de Desenvolvimento Organizacional que é “responsável pelo desenvolvimento de pessoas, por meio de programas de Educação e Aprendizagem.” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2014, p.33). É interessante perceber que essa área cuida também da gestão do desempenho. A mudança, segundo o entrevistado, gerou mais foco potencializando as ações de educação corporativa.

Para focar em necessidades educacionais diferentes, a Universidade do Cacau foi dividida em 4 escolas.A escola de formação básica, escola de especialização, escola de liderança e escola de negócios (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2014).

A primeira escola, de Formação Básica, de acordo com o entrevistado, tem foco nos colaboradores da empresa que estão iniciando seu ciclo profissional na empresa, tendo como objetivo integrar, receber, acolher, engajar e capacitar esses profissionais.

A segunda escola, de Especialização, de acordo com o entrevistado, também tem como foco principal os colaboradores da empresa que já estão a algum tempo em suas funções. Essa escola tem como objetivo desenvolver competências técnicas e comportamentais.

A terceira escola, chamada de Escola de Liderança, foca nos líderes da empresa nas diversas áreas – sejam eles executivos ou não. Ela tem como objetivo desenvolver e aprimorar as competências dos líderes da empresa.

E, finalmente, a quarta escola, a Escola de Negócios. Essa escola trata da formação dos franqueados novos e antigos e das suas equipes – foco deste trabalho. Segundo o entrevistado, os treinamentos abordam aspectos mais operacionais e resolução de problemas práticos do dia a dia da loja. O objetivo da escola é ajudar as franquias a gerarem os resultados buscados para o seu negócio e, consequentemente, para rede.

Um exemplo de treinamento feito pela Escola de Negócios é o realizado para os novos franqueados. Antes de iniciarem a operação da loja os franqueados passam por um treinamento de 10 dias nessa escola. Para se ter uma referência, apenas em 2014 foram

formados 306 novos franqueados que avaliaram com nota 9,6 (em uma escala de 0 a 10) o treinamento (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2014, p.44).

Outro exemplo de treinamento realizado pela Escola de Negócios tem como foco os franqueados que já operam a franquia da Cacau Show a mais tempo e as suas equipes. O entrevistado afirma que para a Cacau Show o franqueado é fundamental para o êxito do negócio – "ele que está no ponto de venda gerando resultados, por isso, os treinamentos precisam reforçar os valores e estratégias de negócio para incremento dos resultados". Os treinamentos para este público são divididos em módulos que abordam temas operacionais e alguns temas de gestão como: técnicas de contratação e integração de novos colaboradores; ambiente de trabalho, liderança, dentre outros. Em 2014 foram capacitados 820 franqueados, que representam mais de mil lojas (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2014, p. 44).

Ainda sob a responsabilidade da Escola de Negócios estão os treinamentos para os atendentes das lojas dos franqueados, chamados de consultores pela Cacau Show. Para esse público a universidade usa uma estratégia de cursos presenciais e a distância. Utilizando ferramentas de Educação a Distância (EAD), foram realizados 18 cursos para 5580 pessoas. A capacitação presencial formou 2179 consultores em 74 turmas (Relatório de sustentabilidade Cacau Show, 2014).

Achou-se importante destacar outra área que está ligada à diretoria de Gente & Gestão e que se relaciona a um dos aspectos centrais, observado na revisão da literatura para geração de recursos VRIO, a cultura da empresa. A área matricial com as outras da diretoria de Gente & Gestão é chamada de Cultura e responsável pelo cuidado com as crenças, valores, práticas e rituais da Cacau Show e como forma de obter "[...] vantagem competitiva de nosso jeito de ser e fazer." (Relatório de sustentabilidade Cacau Show, 2014, p.33).

Além da Escolas de Negócios apresentada anteriormente, a Cacau Show realiza uma série de outras ações educacionais que ajudam a fomentar o compartilhamento do conhecimento tácito na organização. Algumas dessas ações são discutidas abaixo.

As convenções nas quais se reúnem franqueados de todo o país são eventos típicos de compartilhamento de conhecimento tácito, pois ajudam na troca de experiências, compartilhamento de casos de sucesso e de ações que não deram certo. A Cacau Show, no Relatório de sustentabilidade Cacau Show (2014) descreve duas convenções anuais.

A primeira voltada para os franqueados. Nessa convenção o conteúdo é baseado nos resultados do ano, ocorrem palestras motivacionais e palestras relacionadas principalmente à liderança e empreendedorismo. Na convenção também são mostradas as campanhas de comunicação e motivacionais que acontecerão ao longo do ano, além das premiações das lojas com melhores resultados. Parte do evento é de responsabilidade da área de educação corporativa. Em 2014, a convenção contou com mais de 1100 franqueados de todos os estados do Brasil (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2014, p. 45).

A segunda convenção é direcionada aos colaboradores das lojas que trabalham diretamente com o atendimento ao público. O foco dessa convenção é como superar as vendas, o posicionamento que a marca deve ter, bem como a campanha de Páscoa – considerada a mais importante do ano. Na convenção também são realizadas premiações para os grandes destaques do ano. Em 2014 mais de 2000 pessoas participaram do evento de 8 horas de duração (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, p. 45). É importante observar que a Cacau Show utilizou recursos lúdicos para o evento, como o *storytelling*. Esses recursos, como discutido na revisão da literatura, têm se mostrado uma tendência na educação corporativa, justamente porque ajudam na efetiva absorção do conhecimento e das mensagens que devem ser fixadas pelo público-alvo. Os temas da convenção foram abordados utilizando a história de uma menina que sonhava em trabalhar em um local que deixasse a vida das pessoas mais feliz.

Uma outra ação importante de educação corporativa, que fomenta o compartilhamento do conhecimento tácito, é a visita dos franqueados à lojas e indústria de chocolates da Bélgica, país considerado referência para a indústria de chocolates em todo o mundo. A visita acontece anualmente e tem duração de 10 dias. O entrevistado afirma que – “essa visita é considerada tão importante para a estratégia da empresa que conta com a participação direta do presidente da empresa na sua formulação, o presidente é o guia oficial do passeio.” A última visita levou

mais de 40 franqueados à Bélgica, para um *workshop* internacional, além de visitas às fábricas, museus e lojas de chocolate (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2014, p.14). Essa é uma ação vivencial importante para o sistema de educação corporativa da empresa. Ao permitir que os franqueados vivenciem o que existe de mais moderno na produção e venda de chocolates o conhecimento se torna mais prático e com potencial de gerar transformações práticas e maiores resultados para o negócio. O entrevistado acredita que um dos maiores ganhos que a empresa tem com a ação é a troca de experiências, ideias e o aprendizado de casos de sucesso, que inspiram boas práticas no dia a dia das lojas e dos colaboradores.

Um dos franqueados que participou da visita afirma: "Experiência incrível, memorável, inesquecível. Enfim, MARAVILHOSO! Aprendizado que certamente levarei para o meu negócio e para o resto da minha vida." – JAMES LOPES, Franqueado Santa Inês-MA (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2013, p. 31).

O entrevistado afirma que um dos recursos-chave para a concretização dos objetivos estratégicos da Cacau Show são os consultores comerciais. Esses consultores são os responsáveis direto pela relação entre Cacau Show e franqueados e atuam regionalmente – "são eles que vão disseminar a cultura da empresa no ponto de venda." Por isso, a capacitação do consultor é de grande importância para a Universidade do Cacau, porque é importante para os resultados da empresa.

Um novo consultor passa por um programa de capacitação de 90 dias, que foca em temas que serão importantes no seu dia a dia e para desenvolver o sentimento de pertencimento à cultura da Cacau Show. São ações e temas desenvolvidos na integração: história da Cacau Show, visita às lojas com os consultores com maior experiência, desenvolvimento de ações para aumento de vendas em lojas, desenvolvimento de projetos aplicáveis à carteira de franqueados, estratégia comercial, dentre outros. Ao final do programa são realizados testes e o consultor precisa responder para uma banca avaliadora composta pelo diretor comercial, gerente nacional de vendas e gerente de Programa de Excelência do Franqueado (PEF). Somente após passar pelos questionamentos dos executivos ele poderá assumir sua posição. Em 2014 foram treinados 20 novos consultores comerciais, com carga horária total

aproximada de 14 mil horas (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2014).

Uma outra ação que mistura gestão com educação e traz grandes impactos nos resultados da empresa é o Programa de Excelência do Franqueado (PEF). O programa foi criado em 2012 com uma metodologia estruturada para ser um guia prático que serve como base para a gestão da sustentação do crescimento do ponto de venda. Os objetivos formais do programa são: orientar as lojas e parceiros na melhor prestação de serviço para que ocorra crescimento econômico/financeiro; padronizar operações e a gestão da rede, análise de métricas para identificação dos pontos de melhoria, além do estímulo ao desempenho comercial (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2014). Contudo, o programa pode focar em elementos diferentes de gestão a cada ano. Em 2014 o PEF foi direcionado para processos de execução na loja, gestão administrativa e financeira e de pessoas. Esse direcionamento teve como referência as diretrizes estratégicas da Cacau Show. As lojas são avaliadas durante todo o programa, seguindo os critérios estabelecidos, por meio de um parceiro externo.

Outras duas ações mais relacionadas com a gestão do conhecimento merecem ser destacadas: As pesquisas realizadas com os franqueados e o serviço de atendimento ao franqueado (SAF). A Cacau Show realiza periodicamente pesquisas com a rede de franqueados relacionadas às campanhas de comunicação realizadas, suporte da rede, qualidade dos fornecedores e eventos realizados. Contudo, é a pesquisa de satisfação da rede de franqueados com a Cacau Show considerada pela empresa a mais importante. Nessa pesquisa a empresa tem a oportunidade de aprender, de forma estruturada, com sua rede de franqueados. “Assim, a Cacau Show, recebe um *feedback* mais real de sua rede quanto ao trabalho que foi realizado, podendo trabalhar nos pontos onde precisa evoluir” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2014, p. 48).

O serviço de atendimento ao franqueado (SAF) é outra ação que merece ser entendida. Em 2013, a equipe e os objetivos do SAF foram repensados. A área começou a focar em desenvolver novos projetos como: revisão dos processos e procedimentos ligados à rede de franqueados, análise dos sistemas utilizados nas lojas da rede, revitalização de canais de comunicação como a Extranet Cacau Show. Em 2014, o SAF desenvolveu um sistema

informatizado para gerenciar os contatos dos franqueados com a Cacau Show, além disso, a equipe construiu, com as demais áreas da empresa, um manual que direciona as equipes internas a resolverem, de forma mais eficiente, os problemas que surgem no atendimento à rede (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2014, p. 48).

Uma última ação, descrita na literatura e observada na Cacau Show é a formação do conselho de franqueados, chamado de Conselho Show de Franqueados. Esse conselho é formado por 15 franqueados, com mandatos de dois anos, eleitos pelas franquias das cinco regiões comerciais da empresa. Eles são responsáveis por representar toda a rede de lojas, sugerindo ideias e apoiando na tomada de decisões estratégicas (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2013, p. 17).

A literatura aponta que a maturidade dos processos de educação corporativa está também relacionado com ações educacionais envolvendo os diversos *stakeholders* da organização. Duas ações podem ser destacadas nesse sentido. A primeira são os *workshops* periódicos para os clientes da empresa. Segundo o Relatório de sustentabilidade "constantemente realizamos workshops em parceria com profissionais especializados em algum tipo de bebida ou alimento para difundir cada vez mais o conceito de harmonização de chocolate." (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014, p.70).

A segunda é a criação do Instituto Cacau Show. O instituto foi fundado no final de 2009 e tem como principal foco a educação. "Acreditamos que, através [sic] da educação, é possível a transformação das crianças, da comunidade e da sociedade. Por isso, todos os projetos são criados para incentivar a ampliação do conhecimento [...]" (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2013, p. 89). Além de ser uma ação voltada para a comunidade o instituto também demonstra o foco e a cultura de preocupação com a educação da empresa.

Apesar da relação próxima e de longo prazo que a Cacau Show mantém com seus fornecedores, não foram identificadam ações educacionais direcionadas para esse público.

Outra duas ações importantes para mostrar a preocupação da Cacau Show com a educação é a existência de biblioteca na empresa e a concessão de bolsas de estudos. A Cacau Show tem à disposição para os seus colaboradores auxílio financeiro para a realização de cursos de graduação, técnicos ou tecnólogos. No Relatório de sustentabilidade Cacau Show (2014, p. 45), a empresa explicita a importância do programa vinculando-o a estratégia da empresa: "promover o desenvolvimento do colaborador é um foco estratégico para o próprio negócio, afinal, quanto mais conteúdo e conhecimento, melhor será o retorno nas atividades realizadas no dia a dia" (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2014, p. 48). Em 2014 foram concedidas 16 bolsas de estudos para formação de longa duração e 31 bolsas de idioma em cursos que acontecem na própria empresa. O depoimento da colaboradora Beatriz Ribeiro Francisco ilustra a importância e o impacto do programa para a vida do colaborador e para a empresa: "Com o benefício da bolsa de estudo, pude crescer profissionalmente e pessoalmente, com isso estou ampliando meus conhecimentos, podendo dessa forma aplicar grande parte do aprendizado no meu dia a dia aqui na Cacau Show." (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2014, p. 45).

A tentativa de relacionar as ações de educação corporativa com a estratégia da empresa é clara em quase todas as ações observadas.

4.1.3.3 Os 10 pontos de Meister e a Universidade do Cacau

O Quadro 21 mostra se os 10 princípios propostos por Meister (2005, p. 30), observado nas melhores universidades corporativas do mundo, são também observados na Universidade do Cacau. Para elaboração do quadro não se pretendeu criar uma escala, mas evidenciar se o princípio não foi observado, se apenas foi observado ou se foi observado com maior intensidade.

Quadro 21- Princípios-chave para que as Universidades Corporativas ajudem a atingir os objetivos estratégicos da empresa (Meister, 2005) X Observado no caso Cacau Show

Princípios-chave para que as Universidades Corporativas ajudem a atingir os objetivos estratégicos da empresa (Meister, 2005, p. 30)	Significado para a empresa (Meister, 2005)	Princípio: não observado, observado, observado com maior intensidade na Universidade do Cacau	Exemplo/ Comentários
1. Utiliza a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados	Gerenciar a universidade corporativa e suas ações com a finalidade de obter vantagens competitivas externas.	Observado com maior intensidade.	Este princípio foi observado em quase todas as ações educacionais da empresa, do planejamento à execução. A visão da Universidade exemplifica esse ponto: "[...] contribuir de maneira estratégica para os resultados da Cacau Show." (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2013, p. 67). Outro ponto é a preocupação de fortalecer a cultura da empresa utilizando a educação. Como afirmado pelo entrevistado: "A cultura da Cacau Show é elemento fundamental para gerar vantagens em relação aos competidores."
2. Desenvolver uma	As UCs devem se basear em	Observado com maior	O Programa de Excelência do Franqueado (PEF)

aprendizagem com foco nas questões estratégicas da empresa e do negócio	competências e vincular a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa.	intensidade o foco em questões estratégicas do negócio. Contudo, a Universidade ainda não mapeia a competências dos diversos públicos que atende para o desenvolvimento das suas ações.	é um exemplo. O atendimento a esse princípio pode ser resumido na frase do entrevistado: " A educação tem que fazer parte do dia a dia e ajudar na melhoria da *performance*.", outra frase do entrevistado ilustra a falta de mapeamento de competências - "Hoje não é realizado mapeamento de competências para definição de ações educacionais."
3. Envolver os líderes no processo de aprendizado, estimulando-os e encorajando-os a participarem do processo de aprendizado	Os líderes da empresa são estimulados a serem facilitadores ou mesmo docentes da UC.	Observado.	Não se observou esse princípio de forma muito forte na empresa. Os líderes participam de diversos treinamentos, mas são envolvidos apenas pontualmente nas ações educacionais.
4. Envolver também o público externo, treinando a cadeia de valores, parceiros, clientes,	As UCs precisam enxergar os integrantes de sua cadeia de valor como parceiros e não adversários.	Observado.	Observou-se o treinamento para clientes (*workshops* pontuais) e uma relação muito positiva com a comunidade externa via Instituto Cacau Show, contudo, não foram observadas ações estruturadas e continuadas para outros

distribuidores e fornecedores			elementos externos da empresa.
5. Pensar que a educação corporativa é um processo, não um espaço físico destinado à aprendizagem	O espaço físico tem valor no processo de aprendizagem, contudo, o foco das UCs deve ser encorajar o desenvolvimento continuado.	Observado com maior intensidade.	As ações de educação acontecem em diversas partes, como as visitas internacionais, as visitas de campo pelos consultores comerciais e as convenções. O entrevistado afirmou: “ Não se aprende apenas em sala de aula.”
6. Elaborar um currículo básico em torno dos três Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas	As UCs devem incorporar em seus programas de formação temas relacionados com os valores e crenças da organização, ambiente de negócios e treinamento de competências relacionadas ao negócio.	Observado.	Os currículos com as lacunas e evolução dos públicos treinados ainda estão sendo construídos.
7. Usar novos formatos para condução do treinamento, permitindo que os alunos possuam maior autonomia para definir o ritmo do aprendizado	O treinamento é muito mais que a transferência de informações. Isso leva a necessidade de adoção de diversos formatos de aprendizagem.	Observado com maior intensidade.	São utilizadas diversas formas e metodologia de aprendizado. Como EADs, ludificação e visitas em campo.

8. Mudar o modelo de financiamento – de um orçamento fechado para um modelo de autofinanciamento pelas unidades de negócio	A participação das Unidades de Negócios na sustentação da UC é fundamental para sua profissionalização e reconhecimento do seu valor.	Não observado.	O entrevistado percebe esse ponto como uma possibilidade futura que ainda não está sendo levada em conta no momento.
9. Pensar nas soluções de aprendizagem de forma global	Processos educacionais com enfoque global permitem identificar oportunidades diferenciadas de negócios.	Não observado.	A empresa não é global.
10. Criar um sistema de avaliação dos resultados do aprendizado e dos investimentos realizados	Adotar medidas de resultados para o negócio e não apenas indicadores que avaliam o processo educacional	Observado com maior intensidade.	A preocupação com a avaliação permeia a cultura da universidade. Ela utiliza o modelo de Avaliação de Kirkpatrick, avaliando a Reação, Aprendizagem e Eficácia na maioria de seus programas e/ou cursos.

A análise dos princípios-chave para que as universidades corporativas ajudem a atingir os objetivos estratégicos da empresa (Meister, 2005) permite perceber que a Universidade do Cacau foi idealizada para gerar vantagens competitivas e ajudar na consecução dos objetivos estratégicos da empresa e está sendo estruturada para que atinja cada vem mais estes objetivos. Contudo, por ter sido criada a pouco tempo, em 2012, ainda carece de um tempo maior para amadurecer, procedimentos, processos, programas e currículos. Além do mais a empresa passou por mudanças importantes na estrutura da área de RH em 2014 que impactaram diretamente os resultados de todos os sistemas de educação corporativa.

O entrevistado, responsável pela Universidade do Cacau afirma que: "em 2015 estamos reestruturando a universidade corporativa para transformá-la em um grande centro de negócios – haverá um reitor, maior foco em trilhas de conhecimento, as competências serão melhor avaliadas. Queremos ser uma fábrica de conhecimento e de *performance*."

4.2.4 Universidade do Cacau e vantagens competitivas

O modelo teórico adotado de Wright *et al* (2001) tenta estabelecer uma relação entre as práticas de gerenciamento de pessoas e a criação de vantagens competitivas pelo desenvolvimento das competências essenciais da empresa. Conforme visto na revisão da literatura, Wright *et al* (2001), colocam as práticas de gestão de pessoas à direita. Essas práticas criam valor na medida em que impactam o estoque, fluxo e mudanças do capital intelectual e do conhecimento e estes sim, formam as bases das competências essenciais.

Dessa forma, conforme descrito na metodologia, o modelo foi adaptado para focar apenas nos sistemas de educação corporativa como prática de gestão de pessoas (Ilustração 9). Dentro desse modelo, serão observados cinco elementos: localização hierárquica da área de educação corporativa, impacto no estoque, fluxo e mudanças do conhecimento e geração de recursos VRIO – que formarão as competências essenciais – elemento fundamental para gerar vantagens competitivas.

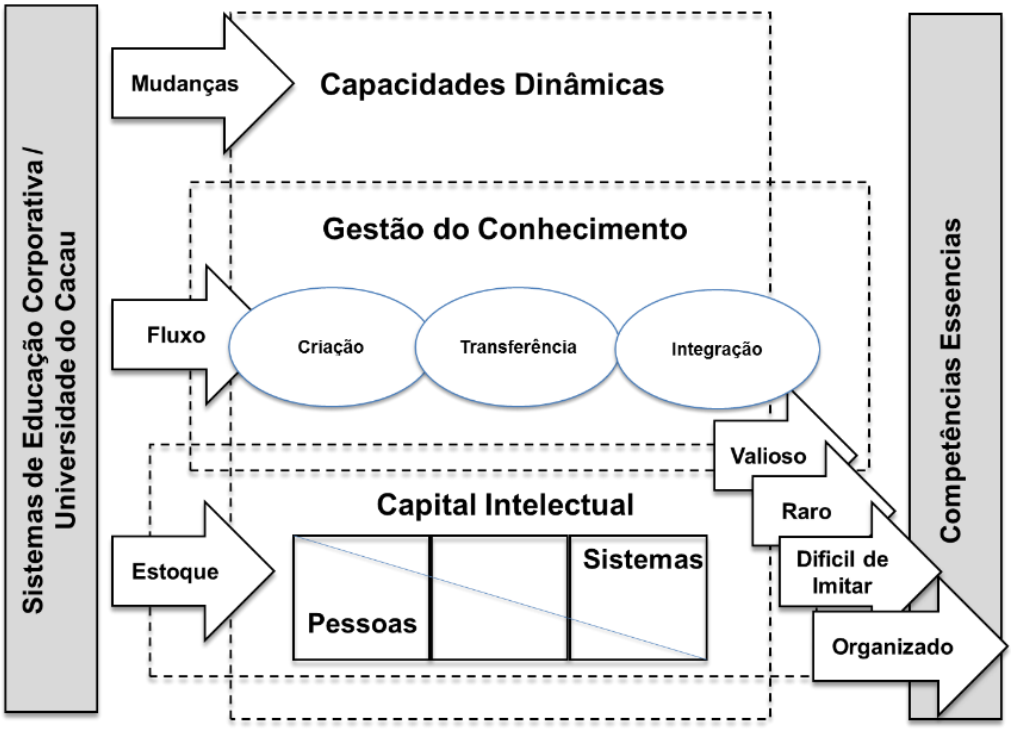

Ilustração 9: Modelo Teórico da relação entre práticas de gestão de pessoas e gestão do conhecimento e vantagens competitivas
FONTE: Adaptado de Wright *et al*, 2001, p16.

No caso em questão, podemos observar que o modelo representou bem a realidade da Universidade do Cacau. Em primeiro lugar, a universidade corporativa está dentro da área de gestão de pessoas, fazendo, portanto, parte de suas atribuições e práticas.

O grande desafio da área de gestão de pessoas, chamada, na Cacau Show, de Diretoria de Gente & Gestão, é gerar um maior engajamento das pessoas por meio do fortalecimento da cultura estratégica da empresa (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014, p.33). Para isso, está estruturada em diversas áreas. Uma delas é a área de educação corporativa, que tem como um dos seus elementos da visão "[...] contribuir de maneira estratégica para os resultados da Cacau Show." e como um dos seus valores o "foco no crescimento e resultados da Cacau Show." (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014, p.67). Esse foco da área de educação e a posição hierárquica que ocupa na Cacau Show não é comum no sistema de franquias. Nas franquias, como visto na revisão da literatura, é comum ter as áreas de gestão de pessoas e mesmo de educação ligadas à área de operações. Como observado no estudo de caso da Cacau Show, até 2014 a área de gestão de pessoas se reportava à vice-presidência operacional. Esse fato, comum nas franquias mostra a ênfase dada aos processos e à operação.

Dessa forma, o primeiro elemento do modelo teórico adaptado foi observado no caso Cacau Show: as atividades de educação corporativa fazem parte das atividades de gestão de pessoas.

Apesar de sua pouca idade e dos pontos de melhoria apresentados na análise dos 10 princípios propostos por Meister (2005, p. 30), a área de educação corporativa da Cacau Show está conseguindo influenciar os três elementos do modelo teórico – estoque, fluxo e mudança de conhecimentos.

A formação do estoque de conhecimento que se relaciona com o capital intelectual da empresa demanda ações mais relacionadas com a formação de conhecimento explícito. Isso pode ser observado, por exemplo, na sistematização das diversas práticas de educação que estavam dispersas na organização, na formatação das trilhas de aprendizagem, na construção das escolas de formação básica, especialização, liderança e de negócios e na estruturação dos diversos cursos EADs.

A formação do fluxo de conhecimento, se relaciona com a gestão do conhecimento e demanda ações mais relacionadas ao desenvolvimento do conhecimento tácito e à geração de informações estruturadas – como discutido na revisão da literatura, a diferença entre as práticas de educação corporativa e gestão de conhecimento está justamente na interface entre o conhecimento tácito e o explícito. A gestão de conhecimento incidiria sobre as relações entre sujeito e objeto no processo de trabalho e nas práticas sociais (FISCHER; AMORIM, 2010). Dessa forma, seriam práticas da gestão do conhecimento as relacionadas com o conhecimento tácito como comunidades de práticas (melhores práticas, *benchmarking*), grupos de melhoria contínua, *coaching*, *mentoring* e fóruns de discussão (EBOLI, 2004, FISCHER; AMORIM, 2010).

Estas ações e seus impactos podem ser observados na seção 4.1.3.3 deste trabalho. Alguns exemplos que podem ser destacados são: programa de excelência do franqueado (PAF); convenções anuais e as visitas internacionais.

O quarto elemento do modelo teórico é o impacto das ações na mudança do estoque de conhecimento, o que alimenta a formação de novas capacidades. Conforme visto na revisão

da literatura, capacidades dinâmicas podem ser definidas como rotinas ou processos estratégicos organizacionais, pelas quais empresas desenvolvem novos recursos ou reconfiguram os recursos existentes desenvolvendo novos processos, produtos e mercados para se adaptarem às constantes mudanças dos ambientes interno e externo (WRIGHT *et al*, 2001). Esse aspecto não foi observado de forma acentuada na Universidade do Cacau.

Por último, está a geração de recursos VRIO. A revisão da literatura e, principalmente, os especialistas consultados, concordam que nos processos de educação corporativa, o elemento mais importante para gerar a complexidade social é a formação de uma cultura diferenciada na empresa. Não apenas pelas práticas de educação corporativa, mas também por elas, a Cacau Show conseguiu criar uma cultura na qual a educação tornou-se um valor e uma prática corporativa importante. Ações como a criação do Instituto Cacau Show, as viagens internacionais tendo o presidente como guia, a biblioteca à disposição, a concessão de bolsas de estudo e mesmo o investimento na formação de uma universidade corporativa são elementos que diferenciam a cultura da empresa da dos seus concorrentes e pode ser considerado um recurso valioso, raro, difícil de imitar e organizável.

Assim, dos cinco elementos analisados do modelo adaptado, quatro foram observados no caso da Cacau Show, levando a crer que os sistemas de educação corporativa podem ser um componente importante para geração de vantagens competitivas.

4.3 Caso 2 – McDonald's Brasil

4.3.1 Estratégia, estrutura e história

O McDonald's é um caso efetivamente único para este trabalho, pois a empresa é considerada precursora dos dois temas estudados na pesquisa – o sistema de franchising e as universidades corporativas – e é considerada a empresa que mais gerou, ao longo de sua história, vantagens competitivas no setor em que atua. Por isso, para contextualizar a história do McDonald's do Brasil – foco do trabalho – achou-se importante entendermos a história e a evolução da rede McDonald's no mundo.

O McDonald's foi criado na década de 1930, no auge de uma sociedade industrial e fordista (FONTENELLE, 2007). A empresa começou como um pequeno *drive-in* e, em 1948, a partir de uma grande reformulação desenvolvida pelos proprietários Richard e Maurice McDonald, foi transformado em um negócio de comida rápida. Esse novo foco em comida rápida pode ser observado na mudança dos produtos e processos da empresa – enxugamento do cardápio, e preparação dos alimentos segundo uma linha de montagem (FONTENELLE, 2007). A simplificação dos procedimentos permitiu que a empresa focasse na padronização e na qualidade de cada etapa da operação, em um sistema que foi conhecido como *Speed Service System* (FONTENELLE, 2007). Contudo, o que torna o McDonald's diferenciado e paradigmático, foi a forma como os irmãos McDonald começaram a relacionar alguns elementos, reconstruindo fronteiras e formando uma identidade organizacional que fizeram a força do McDonald's ao longo do século XX (FONTENELLE, 2007). Aqui já é possível ver a importância da formação de uma identidade, uma cultura específica que vai moldar os processos de educação corporativa no futuro.

Na década de 1950, a empresa iniciaria um novo processo de mudanças, Ray Kroc, o fornecedor de aparelhos para *milk-shake* para os irmãos McDonald, percebendo a possibilidade de expansão daquele negócio, tornou-se em 1955 seu primeiro *master* franqueado, adquirindo definitivamente a marca em 1961. Naquele mesmo ano, foi criada a primeira Universidade do Hambúrguer (FONTENELLE, 2007; McDonad's – história, 2015).

Durante os anos de 1960, Kroc consegue expandir o McDonald's por todo os EUA. Em 1965 a empresa abre o capital e lança ações na bolsa de valores; a partir da década de 1970 se acentua a expansão internacional, iniciada em Porto Rico e Canadá em 1967, e o McDonald's abre unidades no Japão, Alemanha, Austrália, Guatemala, Holanda e Panamá (FONTENELLE, 2007 ; MCDONALDS, 2015). Apesar de não ser o criador do franchising, o McDonald's foi um dos mais importantes adeptos de um tipo específico de franquias: o *business format franchising* (FONTENELLE, 2007). Esse tipo de franquias, conforme abordado na revisão da literatura, tem como núcleo a transmissão *de know-how* para o franqueado. O franqueador, além de comercializar o direito de uso da marca na venda do produto, impõe ao franqueado um padrão a ser seguido na operação do negócio. Nesse tipo de franquia todos os métodos, processos e sistemas relacionados ao negócio que o franqueado irá

utilizar são previamente testados pelo franqueador em sua própria operação e depois os aprendizados são transferidos ao franqueado por meio de manuais, treinamentos, consultorias de campo e outras formas de transmissão de conhecimento franqueados (THIEGI, 2010).

Dessa forma, a expansão do McDonald’s teve como base três pilares – os franqueados, os fornecedores e uma base gerencial central encarregada de implementar e supervisionar as outras duas pontas. Esses pilares são os elementos que permitiram a empresa adicionar vantagem competitiva ao seu negócio (FONTENELLE, 2007). Hoje a empresa possui no mundo mais de 33 mil restaurantes, nos quais trabalham 1,7 milhão de funcionários com uma média diária de 64 milhões de clientes usuais, em 119 países, sendo considerada a maior empresa de alimentação rápida do mundo(MCDONALDS, 2015).

Em 1979, foi inaugurado, no Rio de Janeiro, o primeiro McDonald's no Brasil. O país foi o 25º a receber um restaurante da empresa. Em 1997 é inaugurada, em Alphaville (Barueri, São Paulo), a Universidade do Hambúrguer – na época a rede contava com 300 restaurantes. Em 2010 é reinaugurada a Universidade do Hambúrguer (MCDONALDS, 2015).

Em 2007, a empresa muda sua estratégia no Brasil e coloca à venda todas as suas mais de 1 600 unidades, que são compradas pelo argentino Woods Staton e passam a ser operadas pela empresa Arcos Dourados, que vira a *máster* franqueada da marca na América Latina. Em 2011, a Arcos Dourados abre o capital, chegando a valer 3,5 bilhões de dólares (LUIZA, 2014; MCDONALDS, 2015). Segundo o executivo entrevistado ao comprar a operação do McDonald’s na América Latina, Woods Staton, se torna o maior franqueado da empresa e talvez de todo o sistema de franquias do mundo.

Apesar de ter uma receita de mais de 4 bilhões de dólares em 2013 e crescer em número de unidades a taxas que superam os 10%, a Arcos Dourados tem tido prejuízos, tendo, em 2013, um valor de mercado de 1,5 bilhão de dólares (OLIVEIRA, 2013; LUIZA, 2014).

Nos Gráfico 7 é possível observar um crescimento moderado no número de unidades da rede que, em dez anos, vai de 538 para 866 unidades. Contudo, é possível observar no Gráfico 8 um crescimento mais acentuado no faturamento que passa de 1,8 bilhão para 4,2 bilhões no

mesmo período. A Tabela 4 mostra o crescimento percentual dos dois indicadores explicitando melhor a diferença – O McDonald's cresce, em média, 5,5% por ano em número de lojas, o que faz a empresa crescer 50,3% ao longo de 10 anos e 10,6% no faturamento anual no mesmo período, o que faz a empresa ter um aumento de 134,5% nesse indicador.

Para termos alguns parâmetros de comparação de crescimento, é possível observar que a empresa teve um crescimento menor que os apresentados pela (ABF, 2015) para o setor de alimentação. O crescimento em faturamento das franquias do setor de alimentação de 2013 para 2014 foi de 17%, o do McDonald's cresceu de 6,7% no mesmo período. No período de 2010 a 2014 o setor de franquias em geral cresceu em faturamento uma média 7,7% por ano e o McDonald's no mesmo período cresceu também 7,7%. Uma comparação do crescimento da empresa com seus competidores será desenvolvida na próxima parte deste estudo de caso, mas vale a pena destacar que os concorrentes diretos como o Subway e Bob's estão conseguindo uma taxa de crescimento no número de lojas maior que o McDonald's.

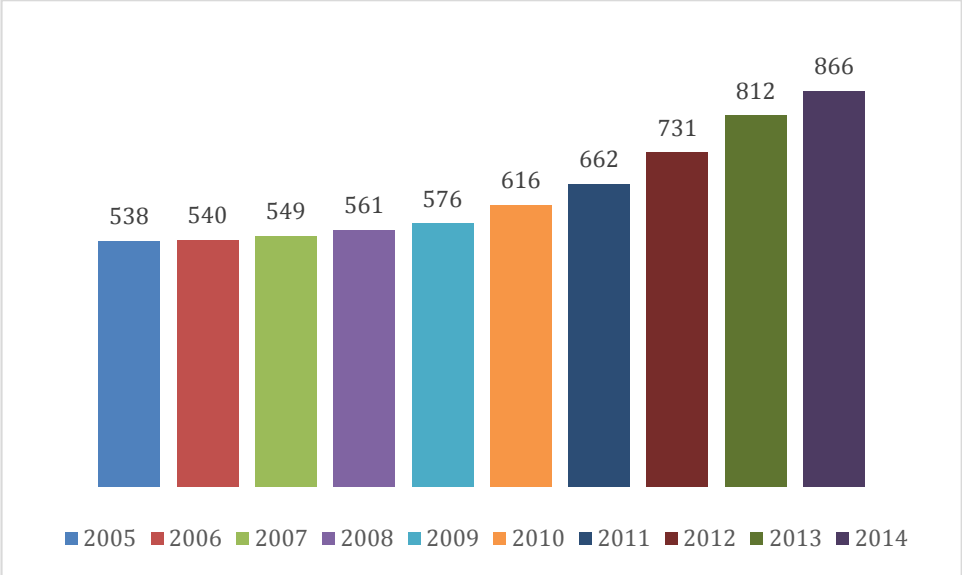

Gráfico 6: Crescimento em número de lojas
FONTE: PEGN, 2007-2015

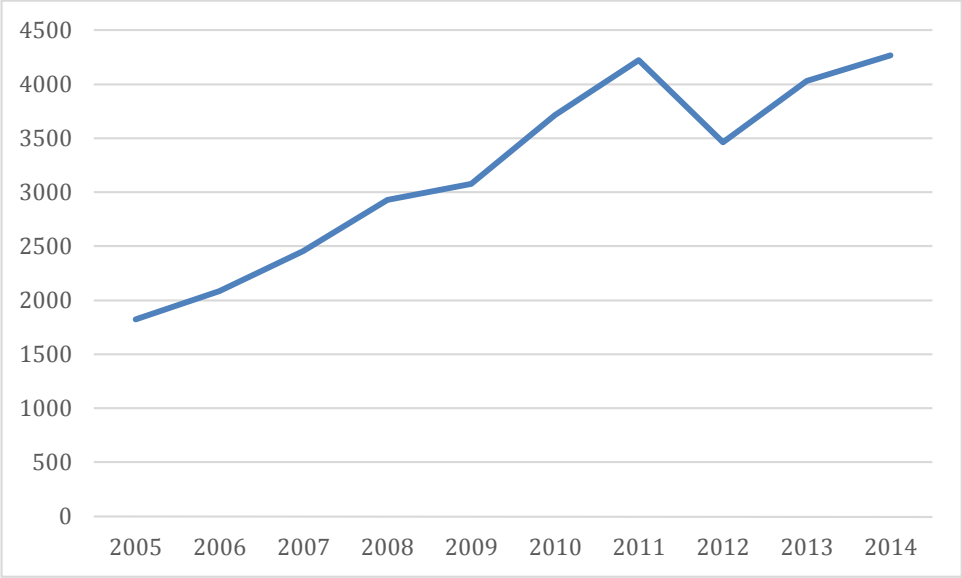

Gráfico 7: Crescimento em faturamento
FONTE: (PEGN, 2007-2015 ; RANKINGIBEVAR, 2013, 2014 e 2015)

Tabela 4: Crescimento percentual em faturamento e número de lojas do McDonald's (2005 a 2014)

Ano	Crescimento (%) em Faturamento	Crescimento (%) em N. Lojas	FONTE
2005- 2006	14,6%	0,4%	PEGN, 2007
2006- 2007	17,8%	1,7%	PEGN, 2008
2007- 2008	19,3%	2,2%	PEGN,2009
2008- 2009	5,1%	2,7%	PEGN, 2010
2009- 2010	20,6%	6,9%	PEGN,2011
2010-2011	13,6%	7,5%	PEGN, 2012
2011- 2012	-17,9%	10,4%	RANKINGIBEVAR, 2013
2012- 2013	16,4%	11,1%	RANKINGIBEVAR, 2014, Relatório de Sustentabilidade Cacau Show, 2013
2013- 2014	5,9%	6,7%	RANKINGIBEVAR, 2015; PEGN, 2015-2016, Relatório de Sustentabilidade Cacau Show, 2014
CRESCIMENTO MÉDIO	**10,6%**	**5,5%**	

A pergunta que poderia ser feita é se o McDonald's está perdendo suas vantagens competitivas? Dois elementos que devem ser destacados para analisarmos essa questão são: o aumento da rentabilidade por loja e uma estratégia de crescimento usando lojas próprias ao invés de franqueadas. O número de lojas tem crescido a taxas de 5,5% ao ano e o crescimento de faturamento é de 10,6%. Os números demonstram um crescimento na rentabilidade por loja. Como também será mostrado na seção na qual se abordam indicadores competitivos, o McDonald's tem uma estratégia de crescer diferente da de seus competidores, utilizando lojas próprias. As teorias relacionadas ao franchising prevê essa estratégia para redes consideradas

mais maduras. Conforme discutido na revisão da literatura, a Teoria da Escassez de Recursos justifica a existência do sistema de franquias pela necessidade de obter economias de escala e expansão a taxas maiores do que as permitidas utilizando apenas os recursos gerados internamente. A teoria defende que, uma vez que as economias sejam obtidas e a rápida expansão não seja mais necessária, o franqueador deslocaria o seu foco para a maximização de retornos. Como lojas próprias são mais rentáveis, porque não existe a divisão de lucros, o franqueador recompraria os pontos mais rentáveis do franqueado (OXENFELDT; KELLY, 1969; CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991; COMBS *et al*, 2004). A questão que se faz aqui é se essa relação entre lojas próprias e franqueadas impacta de alguma forma na estrutura e lógica da universidade corporativa da empresa.

Como já mencionado, elementos da estratégia da empresa podem ser identificados pelo entendimento de sua missão, visão e valores. A missão do McDonald's é "servir comida de qualidade, proporcionando sempre uma experiência extraordinária." (MCDONALDS, 2015).

A visão da empresa é: "Duplicar o valor da companhia, ampliando a liderança em cada um dos mercados." (MCDONALDS, 2015).

Os valores do McDonald's são

> oferecemos qualidade, serviço e limpeza aos nossos clientes; temos um forte compromisso com a nossa gente; maximizamos a rentabilidade das nossas operações; operamos um negócio em um ambiente ético e responsável; contribuímos com o desenvolvimento das comunidades nas quais atuamos. (MCDONALDS, 2015).

É interessante observar que a empresa não menciona diretamente, nas declarações de missão, visão e valores, a importância de gerar vantagens competitivas, mas fala da maximização da rentabilidade das operações. Em relação à educação na operação da empresa, esta é citada apenas de forma indireta, quando apresenta-se a preocupação com gente e com o desenvolvimento das comunidades que atua.

Vale a pena destacar o foco que a empresa dá ao relacionamento com os franquados, que consta no documento Normas de Conducta en los Negocios

> construimos nuestra Compañía ayudando a los franquiciados a lograr prosperidad en una relación comercial positiva con Arcos Dorados. Hacemos esto tratándolos com equidad y honestidad, a través de los buenos y malos tiempos. Tratar correctamente a nuestros franquiciados continúa siendo un factor clave de nuestro éxito y es responsabilidad de todos nuestros empleados.
>
> Estas Normas no se aplican a los franquiciados, quienes son empresários independientes. Sin embargo, esperamos que mantengan altos estándares de integridad y que cumplan con todas las leyes y los reglamentos aplicables, incluidas las leyes con respecto a los derechos humanos, seguridad en el lugar de trabajo, compensación y tratamiento al trabajador (ARCOSDORADOS, 2015).

4.3.2 Ambiente competitivo

Para entender o ambiente competitivo, achou-se necessário abordar as mudanças sociais e culturais que aconteceram e ainda estão acontecendo no macroambiente do negócio do McDonald's como um todo e que impactam de forma semelhante o ambiente de negócios no Brasil, fazendo que a empresa modifique sua estratégia em níveis globais e local.

Apesar de na década de 1990 ainda se observar uma expansão internacional acelerada da empresa, nos Estados Unidos, as vendas declinavam e se percebia crise do modelo de negócios (FONTENELLE, 2007). Mike Quinlan, presidente do McDonald's no início dos 1990, entendeu que os elementos conjunturais do tipo mudanças econômicas e culturais – como a busca de alimentação mais saudável – afetavam a empresa. Contudo, o maior componente da crise, segundo o executivo, era a perda da identidade corporativa da organização. O diagnóstico do presidente era de que a maior fraqueza do McDonald's era a sua falta de sintonia com os valores dos clientes e a incapacidade de perceber e se adequar às mudanças. Segundo Mike Quinlan, era preciso mudar o foco, olhar para o negócio com os olhos dos clientes e desenvolver novos valores (FONTENELLE, 2007).

Uma das ações realizadas pela empresa foi tentar retornar ao atendimento amigável, comum no início da operação do McDonald's. Isso exigia um esforço de treinamento para redirecionar o foco do atendimento (FONTENELLE, 2007). Era necessário, também, uma mudança na percepção dos empregados em relação ao seu trabalho. Trabalhar no McDonald's na época, estava associado a um dos piores tipos de emprego. O dicionário Merriam-Webster

Inc. (MERRIAM-WEBSTER, 2015), incluiu o a palavra *McJob* como “a low-paying job that requires little skill and provides little opportunity for advancement.”[1]

Além dos aspectos conjunturais e relacionados às mudanças culturais necessárias, a concorrência oferecia uma maior diversidade de produtos, como comidas “étnicas” – mexicanas, alemãs, italianas e árabes, cardápios vegetarianos e saladas. Além disso, os clientes passaram a exigir maior flexibilidade na composição dos sanduíches, ou seja, novas tendências indicavam uma mudança nos hábitos de comer do mercado-alvo da empresa, como o aumento das vendas de comidas prontas em supermercados e em loja de conveniência, que quase dobraram na década de 1990. Dessa forma, parece que a era da informação estava substituindo a era do automóvel para o McDonald’s (FONTENELLE, 2007; LEONHARDT, 1998).

Estas mudanças criam um ambiente competitivo cada vez mais desafiador no mundo e no Brasil. “A Arcos Dourados pena com o aumento da concorrência — sobretudo no Brasil, que concentra metade de suas vendas na América Latina” (LUIZA, 2014). Esse fato se reflete nos números da empresa, que tem um crescimento gradativamente menor. De 2009 a 2013, as receitas aumentaram, em média, 13%; e o lucro, 9%. Em 2014 os números caíram para 9% e 4,5%, respectivamente (LUIZA, 2014).

Atualmente, consumidores com maior poder aquisitivo podem ir em hamburguerias sofisticadas, e as classes de menor poder aquisitivo encontram opções mais baratas. Duas redes, pelo seu forte crescimento, têm ameaçado o crescimento do McDonald’s no Brasil. A Subway, alternativa para quem busca refeições mais saudáveis, e o Burger King, que abriu 330 lojas no país desde 2011 (LUIZA, 2014). Além do Burguer King e do Subway, o entrevistado indicou a marca Bob’s como concorrente direta da empresa. Desta forma, serão desenvolvidas análises comparativas do McDonald’s com essas empresas.

Um dos principais competidores do McDonald’s mundialmente é o Burguer King. O Burguer King foi fundado em 1954 e é considerada a segunda maior rede de hambúrgueres do mundo. Presente em 76 países, possui mais de 12 mil lojas e 11 milhões de consumidores diários. Um elemento que vale a pena destacar é que aproximadamente 90% dos restaurantes da empresa são operados por franquias independentes (BURGERKING, 2015).

[1] um emprego de baixa remuneração que exige pouca habilidade e oferece pouca oportunidade para avanço. Tradução livre.

No Brasil, o Burger King existe desde 2004, quando inaugurou seu primeiro restaurante no Shopping Ibirapuera. O crescimento da rede se acentuou em 2011, quando alguns colaboradores em São Paulo, transformaram 17 pontos de vendas em mais de 6 mil profissionais espalhados em 12 estados do Brasil. A empresa tem o objetivo chegar à 480 pontos de venda até o final de 2015 (BURGERKING, 2015).

Alguns elementos importantes da cultura do Burguer King – e que podem influenciar os processos educacionais da empresa – podem ser vistos na página da internet da empresa (BURGERKING, 2015), como destacado abaixo

> acreditamos que o nosso bem mais valioso é a nossa Gente. Por isso, apostamos na carreira de nossos colaboradores, com o objetivo de impulsionar a visão de dono daqueles que, junto com a gente, acreditam em um Sonho Grande: ser a mais prazerosa experiência de alimentação. Para sustentar esse sonho, nos focamos em quatro pilares: sermos a marca de fast food preferida, mais rentável, com pessoas talentosas e com forte presença nacional.

Não foi encontrada menção à existência de uma universidade corporativa do Burguer King nem no Brasil nem em outra unidade da empresa no mundo. A busca pela universidade corporativa do Burguer King foi realizada nos sites da empresa, em documentos para investidores e em informativos de responsabilidade social da empresa.

Um dos especialistas em franquias entrevistados, Batista Gigliotti, foi um dos executivos responsáveis pela expansão do Burguer King na América Latina. Segundo ele, como a expansão da empresa acontece majoritariamente via *máster* franqueado e este é responsável pelo treinamento dos franqueados, a franqueadora não acha necessário desenvolver uma universidade corporativa semelhante à desenvolvida pelo McDonald's, na qual há uma centralização da estratégia de treinamento para todo o mundo. Segundo o executivo, não ter uma universidade corporativa não significa que a organização não tenha fortes ações de treinamento voltadas para os franqueados, contudo, as estratégias de educação são mais locais e voltadas para o ponto de venda.

Outro importante competidor nacional do McDonald's é a rede Bob's. O Bob's é uma empresa fundada no Brasil, em 1952, pelo norte-americano Robert Falkenburg, considerado um dos maiores tenistas da época. Naquele momento, o conceito de *fast-food* ainda não existia no Brasil, quando o fundador da empresa abriu uma sorveteria que vendia

exclusivamente sorvete de baunilha, com máquinas e receitas trazidas dos Estados Unidos. Em seguida, abriu a primeira loja Bob's em Copacabana. Em 1984, a rede adere ao sistema de franquias e, atualmente, possui mais de 1200 pontos de venda em mais de 150 municípios brasileiros, além de franquias em Angola e no Chile. Hoje a empresa tem sua sede no estado de Delaware, nos Estados Unidos (LAMONICA, 2012; BOB'S, 2015).

Em 2010 o Bob's criou a sua universidade corporativa com a missão de "produzir e transmitir ideias, dados e informações, além de conservá-los e sistematizá-los de modo a contribuir para o desenvolvimento da organização, do mercado, do varejo, dos restaurantes e da sociedade" (LAMONICA, 2012, p. 112). Com essa missão, o Bob's amplia o papel da universidade corporativa, dando a ela algumas funções relacionadas com a gestão do conhecimento.

A universidade treina continuadamente atendentes, monitores, assistentes, gerentes para as lojas e consultores de campo. A universidade também cuida dos treinamentos para formação dos executivos da empresa.

Além da universidade, o Bob's desenvolveu os chamados Centros de Referência de Treinamento e Operações (CRTO), que são restaurantes próprios ou franqueados que servem para treinar as novas equipes das novas franquias. Apenas nas lojas próprias são treinados os franqueados e os principais gestores dos franqueados. Os novos funcionários de uma franquia são treinados dentro do próprio restaurante.

Um terceiro competidor, que está crescentemente incomodando o McDonald's, principalmente por ser uma alternativa de sanduíche mais saudável, é o Subway (LUIZA, 2014). O Subway é uma rede norte-americana de sanduíches, fundada em 1965, e conta com mais de 40 000 pontos de venda em todo o mundo. O início da operação de franchising se deu em 1974. Em 1994 ocorreu uma primeira tentativa, malsucedida, de operar no Brasil – as razões apontadas para o fracasso foram o tamanho e a localização dos restaurantes que geravam custos operacionais muito altos. Em 2003, a rede faz uma segunda tentativa exitosa (SUBWAY, 2015). Em 2014 a rede contava com 1300 restaurantes no Brasil (PEGN, 2015). Não foi encontrada uma universidade da empresa no Brasil e no mundo. A única referência encontrada de treinamento foi o *Subway University Online Training & Partners Program*, um

sistema on-line de treinamento, que se apresenta como um pré-requisito para os colaboradores entrarem na empresa (TRAININGDONE, 2015).

A análise comparativa das declarações de missão, visão e valores apresentadas nos Quadro 22, 23 e 24 ajudam a mostrar o posicionamento de cada um dos competidores. Abaixo, as informações comparativas apenas do McDonalds e do Burguer King. Não foram encontradas a declaração de missão, visão e valores da empresa nem no site brasileiro, nem no site norte-americano da matriz.

Quadro 22 – Análise comparativa das declarações de missão

Empresa	Missão
McDonalds	"Servir comida de qualidade, proporcionando sempre uma experiência extraordinária." (MCDONALDS, 2015).
Burguer King	"Ser a mais prazerosa experiência de alimentação." (BURGERKING, 2015).
Bob's	"Satisfazer nossos clientes com os produtos mais gostosos do mercado e com qualidade, em uma atmosfera agradável, sempre servidos por uma equipe motivada, atendendo às expectativas de nossos investidores. Ser reconhecido como a melhor escolha entre os restaurantes de *fast-food* no Brasil, com os produtos mais gostosos e com um serviço diferenciado." (BOB'S, 2015).

Quadro 23 – Análise comparativa das declarações de visão

Empresa	Visão
McDonalds	"Duplicar o valor da companhia, ampliando a liderança em cada um dos mercados." (MCDONALDS, 2015).
Burguer King	"Ser a marca de *fast-food* preferida, mais rentável, com pessoas talentosas e forte presença nacional." (BURGERKING, 2015).
Bob's	"Ser reconhecido como a melhor escolha de restaurantes *fast-food* no Brasil, com os produtos mais gostosos e com um serviço diferenciado." (BOB'S, 2015).

Quadro 24 – Análise comparativa das declarações de valores

Empresa	Valores
McDonalds	"Oferecemos qualidade, serviço e limpeza aos nossos clientes; temos um forte compromisso com a nossa gente; maximizamos a rentabilidade das nossas operações; operamos um negócio em um ambiente ético e responsável; contribuímos com o desenvolvimento das comunidades nas quais atuamos." (MCDONALDS, 2015).
Burguer King	"Meritocracia; Foco no Cliente; Visão de Dono; Alegria; Ética; Simplicidade." (BURGERKING, 2015).
Bob's	A empresa não tem disponível os seus valores em seu site.

Devido à grande semelhança da declaração de missão das empresas analisadas, não se observou nesse ponto elementos estratégicos que tornasse distinta a razão de ser de cada uma delas. Também não é possível destacar uma preocupação explicita pela formação e desenvolvimento dos colaboradores.

Já a declaração de visão traz alguns elementos distintivos, pois os competidores focam em vantagens competitivas distintas. O McDonald's foca em uma estratégia de aumento de tamanho e liderança de mercado. O Burguer King mostra uma preocupação com rentabilidade e presença nacional e destaca a importância das pessoas nesse processo. Já o Bob's está focada na diferenciação dos produtos.

Na prática, o McDonald's não está conseguindo trilhar a visão procurada. Como vimos na seção anterior, o McDonald's está aumentando sua rentabilidade e crescendo de forma mais lenta. Esse fato, talvez, seja explicado pelo que pode ser observado na Tabela 5, o McDonald's tem uma estratégia diferente dos seus competidores em relação ao número de franquias próprias e terceirizadas. Ao analisar a Tabela 5 percebe-se que a empresa possui apenas 30% de sua rede com terceiros, o Bob's possui 94,6% e o Subway 100%. Ao focar em uma rede predominantemente própria o McDonald's comprova o afirmado pelos autores, que explicam o sistema de franchising como uma forma de superar as restrição de três tipos de recursos – habilidades gerenciais, conhecimento do mercado local e capital para o crescimento (OXENFELDT E KELLY, 1969; CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991, SHANE,

1996; MINKLER, 1990). A superação dessas restrições permitiria que a franqueadora rapidamente conseguisse atingir uma escala mínima para operar os seus negócios. Uma vez superada a restrição desses recursos, seria dado o próximo passo preconizado na literatura, a franqueadora recompraria unidades rentáveis e diminuiria a participação de franqueados na rede. Em uma cadeia madura, o sistema de franchising só existiria para unidades com mais riscos ou menor rentabilidade e a rede se tornaria essencialmente própria (OXENFELDT; KELLY, 1969; CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991; COMBS *et al*, 2004).

De forma surpreendente, de todas as franquias estudadas, o McDonald's é a única organização em que é observado o afirmado na literatura. Os seus concorrentes, Bob's e Subway, possuem uma relação de quase 100% de unidades franqueadas. Mesmo no estudo de caso anterior (Cacau Show), essa relação foi observada, contrariando, assim, as principais referências sobre o tema. O executivo entrevistado do McDonald's entende que a relação entre lojas próprias e franquias é exclusiva do ambiente de negócios do McDonald's do Brasil. Nas operações da empresa, em outras partes do mundo, essa relação está em 80 ou 90% de lojas franqueadas. Segundo o executivo, "o que houve no Brasil foi a necessidade de adequar o perfil do franqueado aos objetivos estratégicos da empresa, reduzimos o número de franqueados de 132 para 62."

Tabela 5: Crescimento de número de unidades McDonald's X Bob's X Subway (2009 a 2014).

McDonald's	Toral de Unidades	Unidades Próprias	Unidades Franqueadas	% Franqueadas	FONTE
2009	576	432	144	25,0%	PEGN,2010
2010	616	453	163	26,5%	PEGN, 2011
2011	662	488	174	26,3%	PEGN, 2012
2013	814	585	229	28,1%	PEGN, 2014
2014	866	614	252	29,1%	PEGN, 2015
CRESCIMENTO de 2009 - 2014 (%)	50,3%			27,0%	

Bob's	Toral de Unidades	Unidades Próprias	Unidades Franqueadas	% Franqueadas	FONTE
2009	683	52	631	92,4%	PEGN,2010
2010	747	41	706	94,5%	PEGN, 2011
2011	832	38	794	95,4%	PEGN, 2012
2013	1060	57	1003	94,6%	PEGN, 2014
2014	1222	49	1173	96,0%	PEGN, 2015
CRESCIMENTO de 2009 - 2014 (%)	78,9%			94,6%	

Subway	Toral de Unidades	Unidades Próprias	Unidades Franqueadas	% Franqueadas	FONTE
2009	362	0	362	100,0%	PEGN,2010
2010	543	0	543	100,0%	PEGN, 2011
2011	759	0	759	100,0%	PEGN, 2012
2013	1376	0	1376	100,0%	PEGN, 2014
2014	1745	0	1745	100,0%	PEGN, 2015
CRESCIMENTO de 2009 - 2014 (%)	382,0%			100,0%	

Essa relação entre unidades próprias e franqueadas também impactam, segundo a literatura, no foco dos programas educacionais. Unidades próprias precisam de um conhecimento mais codificado que unidades franqueadas – que exigem um conhecimento mais tácito para melhorar as vantagens competitivas.

4.3.3 McDonald's Universtiy

4.3.3.1 História e objetivos

Para entender a história da universidade corporativa do McDonald's no Brasil é importante entender primeiro a história e evolução da instituição, conhecida como Universidade do Hambúrguer, no mundo. O McDonald's, ao lado da General Electric, foi uma das primeiras empresas a estabeleceram uma universidade corporativa no mundo (MEISTER, 1999). A primeira universidade foi aberta no estado americano de Illinois, em 1961 (TERRA; BOMFIM, 2005; FONTENELLE, 2007; McDonads – história, 2015). A Universidade do Hambúrguer nos EUA foi tão bem-sucedida que o McDonald's adotou o modelo em vários países do mundo. A empresa possui seis universidades corporativas fora dos Estados Unidos, elas se localizam nos seguintes países: Alemanha, Japão, Grã-Bretanha, Austrália, China e Brasil, em Barueri, na Grande São Paulo (TERRA; BOMFIM, 2005; MCDONALDS, 2015).

Quando Kroc desenvolveu o sistema McDonald's, investiu no aprimoramento técnico dos processos e equipamentos, e em análises minuciosas do processo de produção do hambúrguer, da batata frita e do *milk-shake*. Os estudos formaram um corpo de conhecimento sistematizado que impactaram no crescimento dos negócios (FONTENELLE, 2007). A Universidade do Hambúrguer tinha, inicialmente, a proposta de transmitir esses conhecimentos. Os professores não precisavam ter nível universitário, apenas o conhecimento prático adquirido no dia a dia dos restaurantes para ensinar os passos detalhadamente estudados para maximizar os resultados da operação (FONTENELLE, 2007; TERRA; BOMFIM, 2005). Gregory Hall (*apud* FONTENELLE, 2007) afirmava, em relação à opção dos franqueados, profissionais anteriormente estabelecidos como advogados, médicos, executivos, pelo negócio.

> talvez sejam os desiludidos com o estresse e a responsabilidade da vida profissional, [sic] que optem por uma vida menos demandante, menos criativa, e pelo retorno lucrativo quase certo que o McDonald's oferece. Em troca, esses profissionais só têm que ingressar na Universidade do Hambúrguer, usar o imóvel, o nome e a fórmula do McDonald's. (HALL, 1983, p. 80).

Foi a Universidade do Hambúrguer que acompanhou a expansão do McDonald's, tornando-se o centro mundial de excelência para treinamento de operações e desenvolvimento de liderança na empresa (ABOUTMCDONALDS, 2015). À medida que a rede crescia e a empresa encontrava novos desafios, o McDonald's ia encontrando alternativas, sistematizando-as e inserindo-as dentro de uma fórmula que pudesse ser prescrita para todo o sistema, para que, no futuro, esses desafios pudessem ser enfrentados ou evitados (FONTENELLE, 2007; TERRA; BOMFIM, 2005). Nesse sentido, a Universidade do Hambúrguer se tornou paradigmática de uma ética que nortearia uma sociedade pragmática que visava o ganho garantido por padrões previamente estabelecidos (FONTENELLE, 2007).

Fontenelle (2007), afirma que

> a outra ponta de garantia do padrão McDonald's advinha da forte supervisão exercida sobre as lanchonetes franqueadas. Nelas, era preciso fazer valer a uniformidade dos padrões de produção e de atendimento ao cliente, verificar o nível de limpeza do estabelecimento, a qualidade de sua refeição, os tempos e temperaturas adotados no cozimento, e o tempo gasto para atender os clientes, nascendo a ideia de sistematização das operações por meio de um manual de preparação da refeição que se tornou a "bíblia" do sistema operacional da rede. (FONTENELLE, 2007, p. 65).

Mason (1996) e Yin (2009) afirmam que as fontes para se analisar um caso são amplas e podem envolver símbolos da organização. Os objetivos da universidade no apoio à estrutura e ao crescimento da organização podem ser ilustrados no logotipo da Universidade do Hambúrguer (Ilustração 10) no qual as letras HU (*Hamburger University*) podem ser visualizadas dando suporte ao "M" vermelho, símbolo da empresa em todo o mundo. Uma observação feita pelo atual reitor da McDonald's University, Igor Ferreira, esclareceu a mudança do nome da universidade. Segundo ele, o nome Universidade do Hambúrguer, adotado pelas universidades da empresa em todo o mundo, remetia ao trabalho da universidade apenas em treinamentos relacionados com a operação da loja. Como essa é uma parte importante de todo o trabalho da universidade, mas não é a única, a controladora da operação do McDonald's na América Latina – a Arcos Dourados – decidiu adotar para a universidade no Brasil, que gerencia os treinamentos para toda a América Latina, o nome McDonald´s University. Essa mudança, está sendo seguida por algumas outras universidades

do McDonald's ao redor do mundo. A mudança de nome também ilustra uma mudança forte do posicionamento e expetativas da instituição, que serão discutidas a seguir.

Ilustração 10: Logotipo da Universidade do Hambúrguer

FONTE: MCDONALDSUNIVERSITY, 2015.

O currículo da universidade é desenvolvido usando uma combinação de sala de aula, atividades práticas de laboratório, cenários baseados em metas e módulos de computador de *e-learning* (ABOUTMCDONALDS, 2015). A universidade busca alinhar o treinamento com os planos de carreira específicos dos colaboradores, incluindo caminhos de desenvolvimento para a área operacional, gerentes de restaurante, gerentes administrativos e executivos (ABOUTMCDONALDS, 2015).

Os cursos voltados para os executivos focam no desenvolvimento de habilidades de liderança e consultoria, ensinando as pessoas como operar de forma eficaz um negócio e como treinar outras pessoas para executar ótimos restaurantes (ABOUTMCDONALDS, 2015).

O caminho de aprendizagem, conhecido de Desenvolvimento Executivo, ajuda a reforçar as habilidades de negócios e liderança em curso para a gestão de topo. Os cursos disponíveis na Universidade do Hambúrguer desenvolvem as competências de liderança necessárias para apoiar os trabalhadores, os proprietários, os operadores e o crescimento das vendas. Foram formados mais de 275 000 franqueados, colaboradores e fornecedores pela universidade em todo o mundo (ABOUTMCDONALDS, 2015).

A Universidade do McDonald's no Brasil também pode ser considerada como pioneira, tendo sido inaugurada em 1997, sendo a quarta universidade corporativa registrada no Brasil – ao lado da Academia Accor, implantada em 1992; a Universidade Martins Fontes do Varejo, inaugurada em 1995; e Universidade Brahma, aberta em 1995 (EBOLI, 2014). A universidade

brasileira se destaca em relação às outras seis universidades localizadas fora dos Estados Unidos. A universidade no Brasil, em 2003, foi reconhecida pela organização com o prêmio *People Excellence Award*, tornando-se a operação local referência no desenvolvimento de pessoal para os demais 118 países nos quais o McDonald's atua (TERRA; BOMFIM, 2005).

O conceito principal da McDonald's University pode ser expresso pela afirmação de Igor Ferreira, atual reitor da universidade, entrevistado para o trabalho: "o objetivo da universidade nos próximos anos é se reposicionar de uma área de serviços educacionais para uma área facilitadora do atingimento das metas da organização."

Em uma entrevista para a RH.COM (2013), a executiva Iris Barbosa, ex-diretora de Treinamento e Educação para a América Latina e Caribe, e na época responsável pela McDonald's University, relatou: "A ideia é mesmo criar uma cultura de desenvolvimento dentro do McDonald's, é entrar sem experiência e fazer carreira na empresa". A executiva destaca que cerca de 95% dos gerentes da companhia começaram como atendentes nos restaurantes. Em outra entrevista para a revista FRANCHISINGEVAREJO (2012) a executiva disse que a crença na educação e em um processo estruturado de treinamento pode transformar um atendente em um executivo (FRANCHISINGEVAREJO, 2012).

Segundo Igor Ferreira, "nos últimos dois anos a universidade está se reposicionando, revisitando o seu *modus operandi* para que possa ficar ainda mais claro o seu impacto no dia a dia da operação".

A McDonald's University atende a cerca de 18 mil alunos/ano de todos os países da América Latina, sua declaração de missão é "estabelecer estratégias de treinamento e padrões e prover o desenvolvimento de competências de liderança e operacionais para atingir melhores resultados" (BOMFIM, 2014). Ou seja, a missão da universidade é ser o polo de cultura organizacional da empresa (CASTRO; EBOLI, 2013). Para atingir essa missão, estruturou um processo contínuo de formação que envolve toda a cadeia de valor do negócio, sendo capaz de transformar conhecimentos e atitudes em resultados para o negócio. (CASTRO; EBOLI, 2013).

4.3.3.2 Estrutura e Ações da universidade corporativa

Segundo o executivo da área de operações entrevistado, a McDonald's University historicamente não esta ligada a área de Recursos Humanos da empresa. Como seu foco é principalmente alavancar o crescimento e qualidades das operações dos restaurantes está organizacionalmente ligada à vice-presidência de operações. Igor Ferreira afirma que atualmente a universidade responde organizacionalmente de forma matricial para duas áreas, a área de Desenvolvimento e Performance e a área de *Learning*, responsável pela estratégia de educação global das universidades da empresa.

Construída nos padrões da matriz norte-americana, possui auditório para 130 pessoas, laboratório, biblioteca, videoteca, duas salas de aula com capacidade total para 100 alunos e uma cozinha completa, onde são realizados testes de qualidade dos produtos e o desenvolvimento de novos itens para o cardápio (TERRA; BOMFIM, 2005).

A universidade corporativa do McDonald's possui 23 cursos divididos em três escolas de formação. A primeira escola é chamada de Escola de Excelência Operacional, que oferece três cursos presenciais: serviço ao cliente; produtos, processos e equipamentos; e gestão de segmentos. A segunda escola é a Escola de Negócios, que tem à disposição 12 cursos presenciais em temas como tecnologia e inovação; gestão estratégica e finanças. Por último, está a Escola de Liderança, que oferta cursos dos temas de gestão de pessoas; cidadania e cultura corporativa; responsabilidade social e sustentabilidade. A universidade conta com 46 cursos on-line e 5 na modalidade *Webinar* (FRANCHISINGEVAREJO, 2012; TERRA; BOMFIM, 2005; RH.COM, 2013; BOMFIM, 2014; LUIZA, 2014).

Igor Ferreira, enfatizou a existência de uma quarta escola, chamada de Desenvolvimento e Inovação, que tem um foco de desenvolver competências ligadas a inovação nos líderes da empresa.

Há ainda os Centros de Treinamento, que funcionam como miniuniversidades, localizadas em regiões diferentes do país e que dão capilaridade a alguns programas e treinamentos da universidade. Alguns estados possuem o que o McDonald's chama de RCTs, (Restaurantes Centros de Treinamento) que complementam a formação continuada e a atendem principalmente aos coordenadores, treinadores e o restante da equipe.

A importância do treinamento pode ser expressa pela afirmação de Iris Barbosa ao *site* RH.COM (2013). A responsável pela Universidade Corporativa do McDonald's afirma que "treinamento é um dos mais fortes pilares dessa companhia. Todas as pessoas que entram na empresa, sem exceção, são treinadas também nos restaurantes", explica Íris. "Isso faz com que todos se lembrem que estão trabalhando para quem está lá na ponta, atendendo o cliente." (RH.COM, 2013).

Segundo o executivo da área de operações entrevistado, todos os treinamentos possuem algum tipo de avaliação de retenção de conhecimento, que acontece de forma direta, por meio de aplicação de uma prova, ou indireta, por outros mecanismos de avaliação. Vários treinamentos são reforçados de forma continuada na operação do restaurante. Um exemplo, dado pelo entrevistado, é o treinamento inicial feito com a operação do restaurante. Após o treinamento é feita uma prova com nota que varia de 0 a 100. É necessário que o educando tire nota acima de 90 para poder estar no restaurante. Mensalmente é feita uma avaliação de todos os estágios em que ele foi treinado – chapa, preparação de alimentos e caixa, por exemplo. Novamente aqui o educando precisa tirar nota acima de 90. As avaliações do aprendizado estão relacionadas à avaliação de desempenho que existe dentro da empresa e que se relaciona a evolução do empregado na organização.

Igor Ferreira trouxe uma visão complementar à colocada acima. Segundo ele, a primeira avaliação é do processo da universidade – o serviço oferecido, a logística e a adequação do treinamento às necessidades da organização. Mais recentemente, tem-se buscado uma conexão mais direta entre os treinamentos e os indicadores de resultados relacionados à atividade do profissional que participa dos processos educacionais da instituição. Geralmente são escolhidos um indicador, dentro dos quatro mais comuns da empresa – diminuição de *turnover*, aumento do número de clientes, aumento da produtividade ou aumento da rentabilidade. Este indicador será trabalhado pelo profissional após o treinamento. Esses indicadores são monitorados e avaliados quantitativa ou qualitativamente em um período que vai de três a seis meses para entender os impactos dos treinamentos na operação. É importante destacar que o executivo entrevistado reconhece a dificuldade em isolar as várias causas que podem afetar os indicadores observados como mudanças no ambiente competitivo e no macroambiente.

Os principais professores da empresa são os próprios empregados, de todos os níveis, e de todas as áreas – marketing, finanças e operações, que se destacaram em suas áreas de atuação (FONTENELLE, 2007; FRANCHISINGEVAREJO, 2012). Em 2004 havia um corpo docente formado por cerca de 100 executivos do McDonald's (TERRA; BOMFIM, 2005). Iris Barbosa, em RH.COM (2013) afirma que ser um facilitador na universidade é símbolo de orgulho e status entre os colaboradores: "Quando começamos, foi um trabalho de formiguinha. Identificamos os formadores de opinião dentro da companhia e fizemos os primeiros convites, hoje, temos fila de funcionários que querem dar treinamento."

Igor Ferreira destaca uma diferença importante entre a universidade do McDonald's no Brasil e nos Estados Unidos. Nos EUA existe um corpo docente com dedicação exclusiva à universidade. Isto gera um desafio – esses professores precisam estar muito próximos da operação para efetivamente entender quais são às suas necessidades. Contudo, existe um ponto positivo que é um corpo docente focado em desenvolver e melhorar os processos educacionais na organização. Esse modelo, adotado pela empresa nos EUA, não foi encontrado em nenhuma das universidades pesquisada no presente trabalho, provavelmente devido aos custos envolvidos. Ainda segundo Igor Ferreia, na McDonald's University, de 80 a 85% de todo o corpo docente são provenientes da operação da empresa, sendo que não há professores com dedicação exclusiva à universidade. Segundo Iris Barbosa, em RH.COM (2013), a universidade, quando precisa de conhecimento que não encontra nos próprios colaboradores, desenvolve parcerias com instituições de ensino que podem sanar essas deficiências. Podem-se destacar algumas instituições que foram parceiras da universidade nos últimos anos tais como a FGV, o SENAC e a FIA.

A parceria com o SENAC se constitui em um exemplo interessante de parceria externa. A McDonald's University foi mentora de um programa que certificou mais de 5 mil atendentes de restaurantes desde 2001. A parceria entre as duas instituições permite que os jovens, após nove meses de treinamento, sejam registrados como Técnicos em Qualidade e Serviços, o que permite aos treinados melhores chances de emprego no futuro (TERRA; BOMFIM, 2005).

Outra parceria que vale a pena ser destacada foi entre a McDonald's University e a FGV para o desenvolvimento do curso de MBA de Estratégia para o Desenvolvimento Sustentável. A segunda turma do curso iniciará em 2016 (FGV, 2015). Segundo Luiz Ernesto Migliora, diretor do FGV Corporativo, "trata-se de uma proposta inovadora que levará ao McDonald's e

aos seus *stakeholders* – principalmente os relacionados à cadeia de suprimentos – uma formação completa a partir dos pilares econômico, social e ambiental da sustentabilidade" (FGV, 2015).

Igor Ferreira comenta que o desenvolvimento da parceria com a FGV, no programa exposto acima, é um dos primeiros passos na busca de fontes alternativas de financiamento da instituição, 50% dos alunos do curso não são funcionários do McDonald's. Segundo o executivo, "o objetivo é caminharmos para o autofinanciamento da universidade", visto que "temos que deixar claro os nossos impactos na operação, ao mesmo tempo que minimizamos custos.". Ainda segundo o executivo, o autofinanciamento virá no futuro pelo compartilhamento do conhecimento desenvolvido pela empresa. Vale a pena destacar que o autofinanciamento é um dos pontos preconizados por Meister (2005). Como comentado, esse ponto é ainda observado de forma tímida na McDonald's University e não foi observado na Universidade do Cacau.

Um elemento também destacado por Meister (2005) para aumentar os impactos da universidade é o envolvimento do público externo, treinando a cadeia de valores, parceiros, clientes, distribuidores e fornecedores. A ex-reitora da McDonald's University, Gabriela Padrón, em entrevista para a revista FRANCHISINGEVAREJO (2012), afirmou que 50% dos alunos que participam dos treinamentos da universidade são de unidades do McDonald's do Brasil e o restante das outras unidades da empresa na América Latina – sejam eles provenientes de unidades próprias ou franqueadas.

Sendo uma das maiores empresas de alimentos do mundo, o McDonald's possui fornecedores homologados regionalmente – as batatas são cultivadas na Argentina, a carne é oriunda do Centro-oeste do Brasil e as alfaces do Sul do Brasil. Para os fornecedores são determinados padrões de qualidade e eficiência que são cobrados pela empresa. Dessa forma, a universidade tem pouca participação no treinamento desses fornecedores (MCDONALDSALÉMDA COZINHA, 2015). Vale a pena destacar o observado pelo executivo de operações entrevistado, "o fornecedor é antes de tudo um parceiro de longo prazo, no McDonald's estamos sempre preocupado com os 3 Fs – funcionários, franqueados e fornecedores.". Dessa forma, não foi observado que a McDonald's University tenha um papel relevante nesse tema. Igor Ferreira também concorda com esse ponto e afirma que, no futuro, a universidade terá um papel mais importante nesta relação.

Segundo o executivo de operações entrevistado, os franqueados, principalmente o responsável pela operação do negócio e suas equipes (gerentes e operação), participam ativamente dos treinamentos e programas da McDonald's University. Ainda segundo o executivo, nem todo o conhecimento e troca de informações relacionadas aos franqueados é responsabilidade direta da universidade. Os franqueados participam de diversos comitês consultivos, como os comitês de RH, treinamento e operações. Esses comitês têm por objetivo fomentar a troca de experiências, identificação de melhores práticas e de pontos de melhoria das áreas relacionadas. E ainda, conforme Igor Ferreira, muitas vezes os franqueados são convidados para serem os facilitadores dos treinamentos, como nos programas de formação de consultores de campo.

Outra fonte de conhecimentos tácitos importante para o franqueado são as convenções anuais, fomentadas, principalmente, pela Associação Brasileira de Franqueados McDonald's (ABFM). A associação foi fundada 1995 e conta com todos s 62 franqueados da empresa no Brasil. Juntos, esses franqueados operam mais de 200 restaurantes, respondendo por mais de 30% dos restaurantes e do quadro de funcionários do McDonald's no Brasil (ABFM, 2015).

Segundo Igor Ferreira, a McDonald's University está começando a trabalhar com o conceito de competências em suas ações, "as quatro escolas da universidade terão este foco". Essa mudança faz parte do planejamento estratégico da universidade para os anos de 2016 – 2018. Anteriormente, os programas eram principalmente desenvolvidos com base em uma visão mais funcional das necessidades de formação do colaborador.

Em 2011, a universidade passou por uma ampla reforma, que trouxe conceitos de sustentabilidade para a estrutura da universidade, como a redução de iluminação quando não há utilização dos espaços e preocupações com uso da água. Segundo a executiva Iris Barbosa "foi desenvolvido um espaço apropriado para os nossos docentes e estudantes, mas que principalmente tenha uma mensagem de sustentabilidade." (FRANCHISINGEVAREJO, 2012).

Vale a pena destacar a observação realizada pelo Igor Ferreira em relação ao espaço físico da universidade, "é necessário quebrar o mito de que a universidade acontece apenas no espaço físico da instituição – o conhecimento acontece em qualquer lugar, da operação à

presidência". Nesse sentido, todos os processos da universidade estão sendo revisitados para que os impactos realmente sejam percebidos no dia a dia do negócio, um *modus operandi* mais global é um dos caminhos apontados para isso.

4.3.3.3 Os 10 principios de Meister e a Universidade do Hambúrguer

O Quadro 25 mostra se os 10 princípios propostos por Meister (2005, p. 30), observado nas melhores universidades corporativas do mundo, são também observados na Universidade do Hambúrguer do Brasil. Conforme já dito no caso anterior, com o quadro não se pretendeu criar uma escala, mas evidenciar se o princípio proposto por Meister (2005) não foi observado, se apenas foi observado ou se foi observado com maior intensidade.

Quadro 25 - Princípios-chave para que as universidades corporativas ajudem a atingir os objetivos estratégicos da empresa (Meister, 2005) X Observado no caso McDonald's

Princípios-chave para que as universidades corporativas ajudem a atingir os objetivos estratégicos da empresa (Meister, 2005, p. 30)	Significado para a empresa (Meister, 2005)	Princípio: não observado, observado, observado com maior intensidade na Universidade do Hambúrguer Brasil	Exemplo/ Comentários
1. Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados	Gerenciar a universidade corporativa e suas ações com a finalidade de obter vantagens competitivas externas.	Observado com maior intensidade.	A Universidade do Hambúrguer foi criada para padronizar processos e produtos, para promover os principais diferenciais da empresa. A empresa usou de forma expressiva as universidades em sua estratégia de expansão mundial. No Brasil, a McDonald´s University preservou este espírito e até os aprimorou. Como afirmado por Igor Ferreira – "o objetivo hoje é facilitar a estratégia da organização."
2. Desenvolver uma aprendizagem com foco nas questões estratégicas da empresa e do negócio	As UCs devem se basear em competências e vincular a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa.	Observado com maior intensidade.	Foi a Universidade do Hambúrguer que acompanhou a expansão do McDonald's, tornando-se o centro mundial de excelência para treinamento de operações e desenvolvimento de liderança na empresa (ABOUTMCDONALDS, 2015). À medida que a rede crescia, e a empresa encontrava novos desafios, o McDonald's ia encontrando alternativas, sistematizando-as e inserindo-as dentro de uma fórmula que pudesse ser prescrita para todo o sistema, para que, no futuro, estes desafios pudessem ser enfrentados ou evitados

			(FONTENELLE, 2007; TERRA; BOMFIM, 2005.). Segundo Igor Ferreira, o foco atual da universidade no desenvolvimento das competências dos colaboradores é um exemplo deste ponto.
3. Envolver os líderes no processo de aprendizado, estimulando-os e encorajando-os a participarem do processo de aprendizado	Os líderes da empresa são estimulados a serem facilitadores ou mesmo docentes da UC.	Observado com maior intensidade.	Os principais professores da empresa são os próprios empregados, de todos os níveis, que se destacaram em suas áreas de atuação (FONTENELLE, 2007), em 2004 havia um corpo docente formado por cerca de 100 executivos do McDonald's (TERRA; BOMFIM, 2005). Iris Barbosa, em RH.COM (2013), afirma que ser um facilitador na universidade é símbolo de orgulho e status entre os colaboradores: "Quando começamos, foi um trabalho de formiguinha. Identificamos os formadores de opinião dentro da companhia e fizemos os primeiros convites, hoje, temos fila de funcionários que querem dar treinamento."
4. Envolver também o público externo, treinando a cadeia de valores, parceiros, clientes, distribuidores e fornecedores	As UCs precisam enxergar os integrantes de sua cadeia de valor como parceiros e não adversários.	Observado.	Esse foi um princípio observado, mas com menor intensidade. A universidade não parece ter papel relevante no treinamento dos fornecedores da organização, por exemplo, mas a participação na formação direta ou indireta dos franqueados e de suas equipes é fundamental. Vale a pena destacar o observado pelo executivo entrevistado – "o fornecedor é antes de tudo um parceiro de longo prazo, no McDonald's estamos sempre preocupado com os 3 Fs – funcionários, franqueados e fornecedores."

5. Pensar que a educação corporativa é um processo, não um espaço físico destinado à aprendizagem	O espaço físico tem valor no processo de aprendizagem, contudo, o foco das UCs deve ser encorajar o desenvolvimento continuado.	Observado com maior intensidade.	O currículo da universidade é desenvolvido usando uma combinação de sala de aula, atividades práticas de laboratório, cenários baseados em metas e módulos de computador de *e-learning* (ABOUTMCDONALDS, 2015).
6. Elaborar um currículo básico em torno dos três Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas	As UCs devem incorporar em seus programas de formação temas relacionados com os valores e crenças da organização, ambiente de negócios e treinamento de competências relacionadas ao negócio.	Observado com maior intensidade.	O currículo da universidade trabalha os três Cs de forma intensa nas três escolas – Excelência Operacional, Escola de Negócios e Escola de Liderança.
7. Usar novos formatos para condução do treinamento, permitindo que os alunos possuam maior autonomia para definir o ritmo do aprendizado	O treinamento é muito mais que a transferência de informações. Isso leva a necessidade de adoção de diversos formatos de aprendizagem.	Observado com maior intensidade.	A combinação de um currículo que integra ações educacionais em sala de aula, atividades práticas de laboratório, cenários baseados em metas e módulos de *e-learning*, ilustram este ponto. Vale a pena destacar as ações educacionais de reciclagem e reforço desenvolvidos no ponto de venda pelos consultores e líderes dos restaurantes.
8. Mudar o modelo de financiamento – de	A participação das Unidades de Negócios	não observado.	Esse elemento não foi observado.

um orçamento fechado para um modelo de autofinanciamento pelas unidades de negócio	na sustentação da UC é fundamental para sua profissionalização e reconhecimento do seu valor.		
9. Pensar nas soluções de aprendizagem de forma global	Processos educacionais com enfoque global permite identificar oportunidades de negócios diferenciadas.	observado com maior intensidade.	Desde sua concepção, em 1961, que a universidade pensa os processos educacionais e os currículos de forma global. Igor Ferreira afirma que os processos da universidade estão sendo revistos para se ter um *modus operandi* mais globalizado.
10. Criar um sistema de avaliação dos resultados do aprendizado e dos investimentos realizados	Adotar medidas de resultados para o negócio e não apenas indicadores que avaliam o processo educacional.	Observado.	A universidade ainda não conseguiu estabelecer uma equação que considere ideal para avaliar os resultados dos seus treinamentos. Contudo, existem várias ações de avaliação que ligam os treinamentos com indicadores de resultados dos funcionários, avaliação de processos, dentre outros.

A análise dos princípios-chave para que as universidades corporativas ajudem a atingir os objetivos estratégicos da empresa (Meister, 2005) ajuda a entender como a Universidade do Hambúrguer tem um papel estratégico para gerar vantagens competitivas para a organização ao desenvolver de forma estruturada as competências operacionais, de negócios e de liderança necessárias para atingimentos dos objetivos estratégicos da empresa. No Brasil, a função da universidade é ainda mais importante, pois ajuda a complementar, principalmente para os níveis operacionais, a formação educacional deficiente encontrada no Brasil.

Vale a pena destacar que não foi observado, ou foi observado com menor intensidade, alguns princípios preconizados por Meister (2005), como o princípio 4 de envolver, nos processos educacionais da universidade o público externo, treinando a cadeia de valores, parceiros, clientes, distribuidores e fornecedores e o princípio 6, de autofinanciamento pelas unidades de negócio. Esses são elementos que podem ser revistos e mesmo flexibilizada sua importância para avaliação do impacto da universidade corporativa na estratégia da empresa – o trabalho discutirá mais esse ponto no capítulo de conclusões.

4.3.4 McDonald's University e vantagens competitivas

Como realizado no caso anterior, aqui foi retomando o modelo teórico de Wright *et al* (2001), adaptado para focar apenas nos sistemas de educação corporativa, como prática de gestão de pessoas, sendo analisados os cinco elementos observados no modelo: localização hierárquica da área de educação corporativa, impacto no estoque, fluxo e mudanças do conhecimento e geração de recursos VRIO que ajudarão a estabelecer as competências essências da organização, conforme explicito na Ilustração 11.

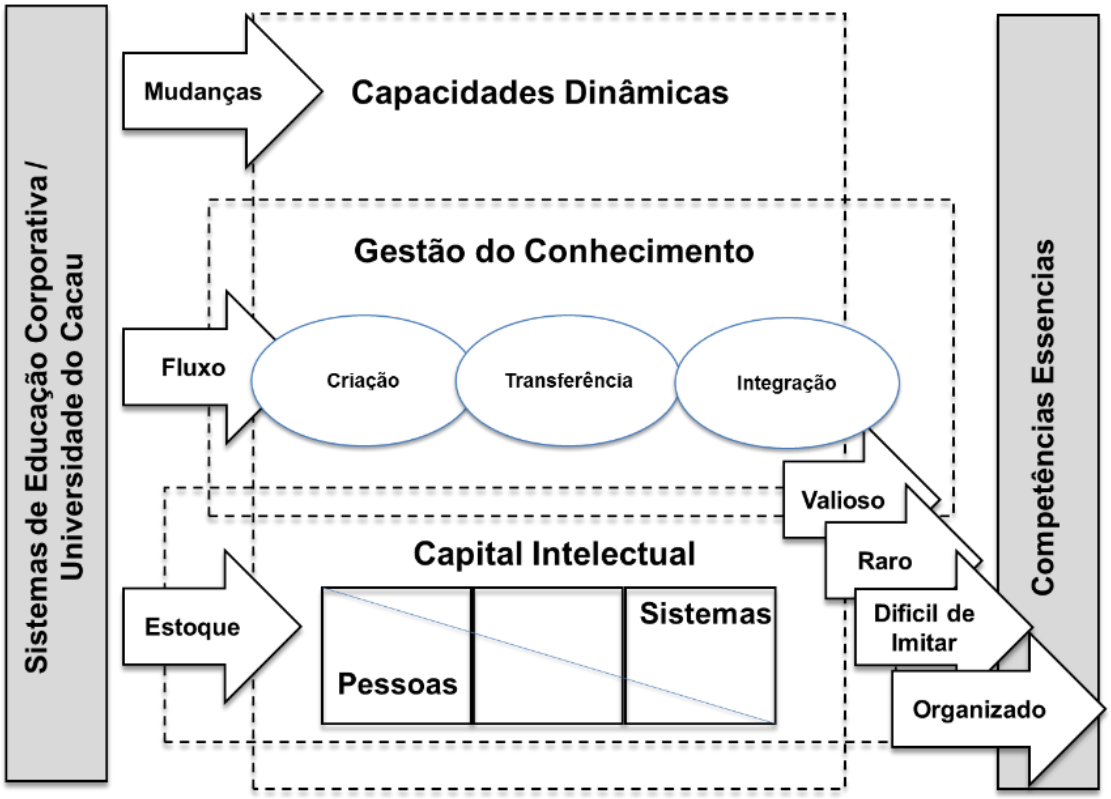

Ilustração 10: Modelo Teórico da relação entre práticas de gestão de pessoas e gestão do conhecimento e vantagens competitivas
FONTE: Adaptado de Wright *et al* (2001, p.16)

No caso estudado, percebeu-se que o modelo representa muito bem a realidade observada no McDonald's, tendo uma função preponderante na geração do estoque e fluxo de conhecimento que vão impactar na formação do capital intelectual da empresa – no caso do McDonald's representado pelo conhecimento existente nos seus colaboradores de forma geral, mas principalmente, no colaborador que está no atendimento direto do cliente. Na gestão do conhecimento, ao identificar necessidades estratégicas e operacionais, identificando, ao mesmo tempo, os recursos humanos, principalmente internos, mas algumas vezes externos, que podem ajudar a discutir e resolver os problemas encontrados em todos os níveis de forma diferenciada.

O atual reitor da McDonald's University, na entrevista realizada para este trabalho, deixou claro que a principal função da instituição é "apoiar e garantir os padrões mundiais de qualidade", "sendo uma importante facilitadora para o atingimento das metas da organização.".

A universidade, nessa interação, também ajuda de forma destacada no desenvolvimento de capacidades dinâmicas que ajudaram o McDonald's a se reinventar organizacionalmente muitas vezes em sua história.

Eboli (2005), afirma que, ao valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, a educação pode transformar colaboradores em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes, por meio da implantação, desenvolvimento e consolidação das competências empresariais e humanas. Igor Ferreira, reforça que os programas de treinamento impactam de forma importante o dia a dia da operação e "são uma importante forma de diminuir o *turnover* da empresa."

Assim, acredita-se que Universidade do Hambúrguer conseguiu isto em todo o mundo e de forma específica em sua unidade no Brasil.

4.4 Análise comparativa dos casos

Nesta etapa do trabalho, foram desenvolvidas análises comparativas sobre os dois casos pesquisados. A partir de quadros comparativos são analisadas semelhanças e diferenças entre as informações fornecidas pelas empresas.

A Cacau Show e o McDonald's Brasil são empresas líderes em seus segmentos de atuação, com faturamento na ordem de bilhões de reais. Cada empresa possui uma complexa rede de lojas espalhadas por todo o Brasil. As 1774 lojas da Cacau Show geram um faturamento de R$ 2,5 bilhões, o que significa uma média de R$ 1,4 milhão por loja/ano, enquanto que as lojas do McDonald's geram quase R$ 5 milhões por loja/ano. Um outro ponto interessante de ser observado é a relação de lojas próprias e franqueadas, na Cacau Show 98,5% do total de lojas são próprias, este número cai para 29,1% no McDonald's. A comparação das principais características das empresas analisadas, pode ser observada no Quadro 26.

Quadro 26 – Comparação das principais características das empresas analisadas

Características (2014)	Cacau Show	McDonald's Brasil
Ano de fundação da empresa	1988	1979
Ano de entrada no franchising	2001	1987
Posicionamento competitivo	Maior rede de chocolates finos do mundo	Maior empresa de alimentação rápida do mundo
Faturamento no Brasil (R$)	2,5 bilhões	4,2 bilhões
Número de total de Unidades	1774	866
Número de unidades próprias	22	614
Número de unidades franqueadas	1752 (98,5% do total)	252 (29,1% do total)
Crescimento em número de lojas (média dos últimos 5 anos)	25,5%	5,5%
Crescimento em faturamento (média dos últimos 5 anos)	49,7%	10,6%
Missão	proporcionar ao maior número de pessoas uma experiência memorável e excelência em produtos e serviços, sendo referência em gestão do negócio de chocolate.	Servir comida de qualidade, proporcionando sempre uma experiência extraordinária.
Visão	ser a maior e melhor rede de chocolates finos do mundo, oferecendo aos seus clientes e parceiros uma relação duradoura, com foco no	Duplicar o valor da companhia, ampliando a liderança em cada um dos

	crescimento, rentabilidade e responsabilidade socioambiental.	mercados.

A comparação das principais características das universidades das empresas analisadas, pode ser observada no Quadro 27.

Quadro 27 – Comparação das principais características das universidades analisadas

Características da Universidade corporativa	Universidade do Cacau	McDonald's University
Ano da fundação da universidade corporativa	2012	1997
Missão	Desenvolver e capacitar pessoas com excelência, compartilhando conhecimentos e experiências para aprimorar talentos e inspirar realizações.	
Visão	Ser referência em educação corporativa no Brasil, construir sólidos relacionamentos, formar uma cultura com valores humanos e sociais, e contribuir de maneira estratégica para os resultados da Cacau Show.	
Área que está ligada	Recursos Humanos	Operações

Principais escolas	Escola de Formação Básica; Escola de Especialização; Escola de Liderança e Escola de Negócios.	Escola de Excelência Operacional; Escola de Negócios; Escola de Liderança.

A comparação das principais características das empresas analisadas pode ser observada no Quadro 28.

Quadro 28– Comparação das principais características das universidades analisadas utilizando Meister (2005)

Princípios-chave para que as Universidades Corporativas ajudem a atingir os objetivos estratégicos da empresa (Meister, 1999)	Comentários das observações realizadas na Universidade do Cacau	Comentários das observações realizadas na McDonald's University
1. Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados	Esse princípio foi observado em quase todas as ações educacionais da empresa, do planejamento à execução. A visão da universidade exemplifica esse ponto – "[...] contribuir de maneira estratégica para os resultados da Cacau Show." (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE CACAU SHOW, 2013, p. 67)	A Universidade do Hambúrguer foi criada para padronizar processos e produtos, para promover os principais diferenciais da empresa. A empresa usou de forma expressiva as universidades em sua estratégia de expansão mundial. No Brasil, a

	Outro ponto é a preocupação de fortalecer a cultura da empresa utilizando a educação. Como afirmado pelo entrevistado: “A cultura da Cacau Show é elemento fundamental para gerar vantagens em relação aos competidores.”	Universidade do Hambúrguer preservou esse espírito e até os aprimorou, ao trabalhar nas lacunas educacionais dos seus colaboradores, por exemplo.
2. Desenvolver uma aprendizagem com foco nas questões estratégicas da empresa e do negócio	O Programa de Excelência do Franqueado (PEF) é um exemplo. O atendimento a este princípio pode ser resumido na frase do entrevistado - “ A educação tem que fazer parte do dia a dia e ajudar na melhoria da *performance*.”, outra frase do entrevistado ilustra a falta de mapeamento de competências - “Hoje não é realizado mapeamento de competências para definição de ações educacionais.”	Foi a Universidade do Hambúrguer que acompanhou a expansão do McDonald’s, tornando-se o centro mundial de excelência para treinamento de operações e desenvolvimento de liderança na empresa (ABOUTMCDONALDS, 2015). A medida em que a rede crescia, e a empresa encontrava novos desafios, o McDonald’s ia encontrando alternativas, sistematizando-as e inserindo-as dentro de uma fórmula que pudesse ser prescrita para todo o sistema, para que, no futuro, esses desafios pudessem ser enfrentados ou evitados (FONTENELLE, 2007; TERRA; BOMFIM, 2005.).
3. Envolver os líderes no processo de aprendizado, estimulando-os e encorajando-os a participarem do processo de	Não se observou esse princípio de forma muito forte na empresa. Os líderes participam de diversos treinamentos, mas são envolvidos apenas pontualmente nas ações educacionais.	Os principais professores da empresa são os próprios empregados, de todos os níveis, que se destacaram em suas áreas de atuação (FONTENELLE, 2007). Em 2004 havia um corpo docente formado por cerca de 100 executivos do McDonald’s (TERRA; BOMFIM, 2005). Iris Barbosa em,

aprendizado		RH.COM (2013), afirma que ser um facilitador na universidade é símbolo de orgulho e status entre os colaboradores: "Quando começamos, foi um trabalho de formiguinha. Identificamos os formadores de opinião dentro da companhia e fizemos os primeiros convites, hoje, temos fila de funcionários que querem dar treinamento."
4. Envolver também o público externo, treinando a cadeia de valores, parceiros, clientes, distribuidores e fornecedores	Observou-se o treinamento para clientes (*workshops* pontuais) e uma relação muito positiva com a comunidade externa via Instituto Cacau Show, contudo, não foram observadas ações estruturadas e continuadas para outros elementos externos da empresa.	Esse foi um princípio observado, mas com menor intensidade. A universidade não parece ter papel relevante no treinamento dos fornecedores da organização, por exemplo, mas a participação na formação direta ou indireta dos franqueados e de suas equipes é fundamental. Vale a pena destacar o observado pelo executivo entrevistado – "o fornecedor é antes de tudo um parceiro de longo prazo, no McDonald's estamos sempre preocupado com os 3 Fs – funcionários, franqueados e fornecedores."
5. Pensar que a educação corporativa é um processo, não um espaço físico destinado à aprendizagem	As ações de educação acontecem em diversas partes, como as visitas internacionais, as visitas de campo pelos consultores comerciais e as convenções. O entrevistado afirmou: " Não se aprende apenas em sala de aula."	O currículo da universidade é desenvolvido usando uma combinação de sala de aula, atividades práticas de laboratório, cenários baseados em metas e módulos de computador de *e-learning* (ABOUTMCDONALDS, 2015).

6. Elaborar um currículo básico em torno dos três Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas	Os currículos com as lacunas e a evolução dos públicos treinados ainda estão sendo construídos.	O currículo da universidade trabalha os três Cs de forma intensa nas três escolas – Excelência Operacional, Escola de Negócios e Escola de Liderança.
7. Usar novos formatos para condução do treinamento, permitindo que os alunos possuam maior autonomia para definir o ritmo do aprendizado	São utilizadas diversas formas e metodologias de aprendizado. Como EADs, ludificação e visitas em campo.	A combinação de um currículo que integra ações educacionais em sala de aula, atividades práticas de laboratório, cenários baseados em metas e módulos de *e-learning*, ilustram este ponto. Vale a pena destacar as ações educacionais de reciclagem e reforço desenvolvidos no ponto de venda pelos consultores e líderes dos restaurantes.
8. Mudar o modelo de financiamento – de um orçamento fechado para um modelo de autofinanciamento pelas unidades de negócio	O entrevistado percebe esse ponto como uma possibilidade futura que ainda não está sendo levada em conta no momento.	Esse elemento não foi observado.
9. Pensar nas soluções de aprendizagem de forma global	A empresa não é global.	Desde sua concepção, em 1961, que a universidade pensa os processos educacionais e os currículos de forma global.
10. Criar um sistema de avaliação dos resultados do	A preocupação com a avaliação permeia a cultura da universidade. Ela utiliza o modelo de Avaliação de Kirkpatrick, avaliando a Reação, Aprendizagem e	A universidade ainda não conseguiu estabelecer uma equação que considere ideal para avaliar os resultados dos seus

aprendizado e dos investimentos realizados	Eficácia na maioria de seus programas e/ou cursos.	treinamentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho nasce da inquietação do pesquisador acerca da relação entre educação corporativa e a estratégia das empresas. Percebeu-se que o campo de estudos é relativamente recente no mundo e no Brasil, não tendo ainda sido objeto de estudos necessários para a formação de um corpo teórico consistente, apesar de sua importância teórica e prática. Partindo dessa observação, buscaram-se elementos para identificação e construção do caminho mais adequado para entender as principais lacunas teóricas e dos métodos que poderiam ser usados para responder a essas lacunas. Identificou-se que o franchising seria um objeto de estudo que poderia trazer contribuições relevantes para o tema, pois esse modelo de negócios possui o conhecimento como elemento central de sua estratégia, ao mesmo tempo que se percebeu que, dentro dos vários aspectos que poderiam ser estudados em educação corporativa, as universidades corporativas eram o elemento que mais potencial tinha de impactar na estratégia das organizações.

Assim surgiu o objetivo de pesquisa do trabalho: identificar elementos que possam influenciar na geração de vantagens competitivas pela implantação e gestão de universidades corporativas no franchising. Para atingir este objetivo, foram propostas etapas.

A primeira etapa foi um levantamento bibliográfico com o objetivo de buscar uma definição adequada de vantagens competitivas e quais seriam as melhores formas de analisar o conceito nas empresas. Para isso, foi importante entender as diferentes definições e conceitos relacionados com vantagens competitivas e analisar os estudos teóricos e empíricos que abordam as fontes de vantagens. Identificou-se a Visão Baseada em Recursos (RBV), Barney (1991) e o conceito de Competências Essenciais (PRAHALAD E HAMEL, 1990) como os conceitos mais adequados para as observações e análises relacionados com vantagens competitivas desenvolvidas no trabalho. Contudo, não se achou na literatura de estratégia um modelo teórico que pudesse estabelecer de forma mais prática a relação entre as vantagens competitiva e os processos educacionais nas empresas.

Em um segundo momento da revisão da literatura foram identificadas as principais sugestões e considerações da academia no que se refere às atividades de educação corporativa e

universidade corporativa. Identificaram-se os 10 princípios propostos por (Meister, 2005), que foram identificados pela autora nas universidades corporativas que poderiam ser considerados referencias no mundo. A lógica para adotar esses princípios para o trabalho foi estabelecer uma régua de comparação que poderia ajudar a identificar as práticas que trazem vantagens competitivas. Os pontos de Meister (2005) foram observados nos casos estudados, com exceção de dois, que são: mudar o modelo de financiamento – de um orçamento fechado para um modelo de autofinanciamento pelas unidades de negócio – e envolver também o público externo – treinando a cadeia de valores, parceiros, clientes, distribuidores e fornecedores. Vale a pena destacar que esses pontos não foram identificados nem nas franquias nem nos casos de empresas que não adotaram esse modelo, estudadas.

Foi identificado também o modelo teórico proposto por Wright *et al* (2001), que propõe uma relação entre as atividades e práticas de gestão de recursos humanos e a geração de vantagens competitivas – esse modelo foi adotado no trabalho para observar as relações entre universidade corporativa e vantagens competitivas. Vale a pena destacar, que modelo não se propõe a analisar especificamente a relação entre universidades corporativas e vantagens competitivas, essa foi uma lacuna teórica identificada na literatura sobre o tema. Contudo, como é possível considerar a universidade corporativa como uma das atividades da área de Recursos Humanos, como foi observado na universidade do Banco do Brasil, o modelo se mostrou uma ferramenta importante para ajudar a concretização dos objetivos da pesquisa. Vale a pena destacar também que nas franquias é comum que a universidade corporativa não esteja organizacionalmente ligada a Diretorias ou a Vice-presidências relacionadas com Recursos Humanos. A Universidade do Cacau, por exemplo, está ligada a área de Recursos Humanos, mas a McDonald's University responde para a Vice-presidência de operações da empresa. O mesmo foi observado com as ações educacionais do Giraffas. Isto ocorre, possivelmente, para que as ações educacionais possam gerar resultados de curto prazo nas lojas próprias e franqueadas. Contudo, apesar da especificidade das franquias, o modelo teórico identificado ajudou a estruturar melhor às observações em campo. Não poderia deixar de comentar que a EY University está ligada a áreas relacionadas mais diretamente à estratégia da empresa. De alguma forma a localização organizacional da universidade corporativa parece se relacionar ao foco dado pela empresa e ao mesmo tempo aos impactos que ela terá na organização, sendo esse um tema importante para futuras pesquisas.

A terceira etapa do trabalho foi o levantamento bibliográfico para entender as especificidades do franchising como modelo de negócios e como a educação e o conhecimento influenciam nos processos de gestão destas organizações. As duas principais teorias que foram utilizadas como base para as análises do franchising foram: Teoria da Escassez de Recursos (OXENFELDT; KELLY, 1969; CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991) e a Teoria da Agência (JENSEN;MECKLING, 1976). Ao confrontar as principais teorias que explicam o franchising e as evidências empíricas observadas no trabalho de campo emergiu uma série de lacunas teóricas que se constituem um campo rico de pesquisas futuras. Esses pontos serão comentados mais a frente.

A revisão da literatura mostrou que não existem um referencial teórico consolidado que respondesse satisfatoriamente aos questionamentos desenvolvidos neste trabalho, ou seja, não foi identificada na literatura uma resposta adequada para o problema de pesquisa. Dessa forma, percebeu-se a necessidade do desenvolvimento de uma pesquisa de campo que buscasse evidências empíricas que ajudassem a responder à questão proposta. Por isso foram realizadas a quarta e a quinta etapa do trabalho, retomadas a seguir.

Antes da realização do trabalho de campo era necessário definir o método de pesquisa utilizado. No presente trabalho, optou-se por uma abordagem qualitativa de pesquisa por se acreditar que essa abordagem responde de forma mais efetiva ao problema e às questões de pesquisa propostos. Creswell (2010) afirma que a pesquisa qualitativa busca identificar a presença ou não de certo atributo ou objeto relacionado ao fenômeno que está sendo observado, enquanto a quantitativa busca mensurar este atributo, segundo ao utilizar o método qualitativo a teoria pode ser desenvolvida ao longo do estudo e deve ser o resultado deste último. Fez-se também a opção pelo método do estudo de caso múltiplo. Yin (2005), valida a opção do trabalho ao definir estudo de caso como uma pesquisa empírica que investiga um acontecimento baseado na experiência real, sendo esse método especialmente interessante quando não está definido com exatidão o limite entre o fenômeno e o contexto.

Assim, foi realizada a quarta etapa: entrevistas em profundidade com especialistas em educação corporativa e no franchising. A entrevista com especialistas teve como objetivo aprimorar os pontos que deveriam ser observados nos estudos de caso e gerar referências para estas observações, além de desenvolver uma visão diferenciada sobre a realidade atual das universidades corporativas no Brasil e validar as empresas que teriam seus casos estudados

com maior profundidade. Vale a pena destacar que foram entrevistados os diretores de duas das mais importantes universidades corporativas do Brasil, as universidades do Banco do Brasil e da EY. Também buscou-se uma referência no franchising do Brasil que não possuísse uma universidade corporativa, a escolhida foi a rede Giraffas – uma das maiores redes de pratos rápidos do Brasil. Isso foi feito para entender como os processos educacionais de uma grande franquia, que não estão sob o "guarda-chuva" de uma universidade corporativa, podem ajudar a gerar vantagens competitivas. Para isso, além das pesquisas desenvolvidas sobre a empresa, foi entrevistado o diretor de Marketing da empresa.

Na quinta e última etapa foram desenvolvidos os estudos de caso, por meio da pesquisa de campo e entrevistas. Como afirmado por Patton (2002) e Yin (2005), a escolha dos casos é crítica para o alcance dos objetivos propostos em uma pesquisa qualitativa e deve ser justificado de forma clara. O pesquisador deve encontrar casos que tragam o maior número de informações sobre o fenômeno em questão (MAYKUT e MOREHOUSE, 1996). Por isso, como o objetivo do trabalho é estudar uma das fontes de vantagens competitivas, procurou-se identificar empresas que fossem líderes em seus segmentos e ao mesmo tempo tivessem universidades corporativas. Dessa forma, foram estudados os casos da Cacau Show, maior franquia de chocolates finos do mundo, que criou sua universidade corporativa em 2012, e o McDonald's, maior franquia de *fast-food* do mundo e fundadora de uma das primeiras universidades corporativas do mundo e do Brasil. A universidade corporativa do McDonald's do Brasil é considerada uma das referências mundiais.

A partir das etapas descritas acima cinco conclusões, que respondem aos objetivos específicos de pesquisas, podem ser observadas.

O primeiro objetivo era de identificar as motivações para estruturação de universidades corporativas em franquias. As franquias criam suas universidades corporativas, principalmente, para se tornarem mais competitivas. Esse ponto foi observado tanto na criação da Universidade do Hambúrguer pelo McDonald's, em 1961, que tinha como objetivo dar suporte para sua expansão internacional da empresa, assim como na fundação de sua universidade no Brasil em 1997, para ajudar na expansão da empresa no Brasil, que iria ser

efetuadas nos anos seguintes. O objetivo de ser mais competitivo também pôde ser observado na criação da Universidade do Cacau.

O segundo objetivo era entender o papel das universidades corporativas para as estratégias de franquias. Como foi visto na literatura e no caso do Griraffas, as franquias, mesmo as pequenas, possuem sistemas estruturados de educação corporativa, como afirmado por Okoroafor (2014) e Gorovaia e Windsperger (2013). Desenvolver-se e compartilhar conhecimento são aspectos vitais na gestão do conhecimento de qualquer empresa, no sistema de franquias é especialmente importante, pois o sistema de franquias pode ser considerado uma comunidade de conhecimento. Contudo, um número relativamente pequeno de franquias possui uma universidade corporativa. Uma parte importante das necessidades educacionais são resolvidas por ações que não precisariam estar necessariamente sob o "guarda-chuva" estratégico de uma universidade corporativa. Contudo, os casos mostraram bem que as universidades corporativas ajudam a organizar de forma estratégica essas ações, possivelmente gerando mais impactos que as ações isoladas, desenvolvidas por uma área de treinamento e desenvolvimento, por exemplo. Além disso, as universidades corporativas parecem dar um foco maior na estratégia da organização e no longo prazo. Assim, observou-se também para o franchising o conceito de universidade corporativa utilizado por Meister (1999) que diz que as universidades corporativas são um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, com o objetivo de cumprir as estratégias empresariais da organização. Contudo, não foi observado nem nos casos de franquias nem nas duas universidades que não eram franquias, uma preocupação genuína com a educação de clientes, fornecedores e comunidade. A universidade do Banco do Brasil é uma exceção, pois está iniciando ações para envolver outros *stakeholders* em seus programas e atividades.

O terceiro objetivo específico foi entender se as universidades corporativas possuem influência na geração de vantagens competitivas no franchising. As observações apontam que universidades corporativas podem efetivamente impactar de forma expressiva no desenvolvimento de vantagens competitivas no franchising, tendo papeis diferentes, em momentos distintos do ciclo do negócios. O caso da Universidade do Cacau é emblemático. Inaugurada em 2012, quando a empresa já tinha 1300 lojas a universidade, nasce de um processo de consolidação da liderança de mercado e de um processo de profissionalização de

uma gestão familiar que percebeu que as ações educacionais da forma como estavam sendo realizadas não eram adequadas para o momento vivido pela empresa.

O quarto objetivo era identificar ações educacionais que geram impactos nos resultados das franquias. Foi observado nos estudos de campo e nas entrevistas com especialistas que as ações que mais geram resultados são as relacionadas à disseminação do conhecimento tácito pela organização. Esse conhecimento, além de causar maiores impactos, são os únicos que permitem a construção de vantagens competitivas sustentáveis. Foi observado o defendido por Windsperger *et al* (2007), que afirmou que para ser eficiente a transferência de conhecimento entre franqueador e franqueado, o conhecimento deve se basear no indivíduo, ou seja, no conhecimento tácito, utilizando mecanismos como visitas ao ponto de venda, comitês, reuniões e conferências. Ações de transferências baseadas em conhecimento explícito que usam por exemplo relatórios, manuais, intranet e internet são importantes, mas geram menos impactos na operação do franqueador e, portanto, nos resultados da franquia em geral.

O quinto objetivo específico foi identificar pontos de semelhança e diferença entre as universidades corporativas de franquias e de empresas que não optaram por esse modelo de negócio. Apesar de o conceito geral de Meister (1999) poder ser usado para universidades de empresas que usam o sistema de franchising e as que não usam, existem diferenças importantes entre os dois modelos que merecem ser destacadas. Uma das diferenças pode ser explicada pela Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976). A relação entre o franqueado e o franqueador não é uma relação de empregador e empregado, mas de empresário e empresário. Esse fato, muda as motivações para se fazer negócio e, sem dúvida, influencia as ações educacionais no franchising, que devem ser mais voltadas para ajudar o franqueador a multiplicar o aprendizado em sua organização. Outra diferença de estrutura que impacta na educação corporativa no franchising foi colocada por um dos entrevistados que afirmou que uma franquia é uma grande empresa, formada de pequenas empresas. Essas pequenas empresas aprendem muito umas com as outras, dessa forma, os mecanismos de troca de informações dentro da rede devem ser estimulados e, se possível, codificadas essas informações para serem retransmitidas para o restante da rede. É importante destacar também que as franquias podem ser consideradas negócios híbridos porque parte da sua estrutura é própria e outra parte é composta por franqueados e isso é um elemento que deve ser levado em conta ao estruturar a universidade corporativa em franquias e que não existe paralelo nas universidades de empresas que não adotam este modelo.

As lojas que são próprias, ocupam um papel relevante na codificação e transmissão do conhecimento da rede. Nas empresas estudadas observou-se uma relação muito maior de unidades franqueadas se comparadas com as que são geridas diretamente pelo franqueador. A Cacau Show, por exemplo, possui 99,5% do seu total de unidades em posse de franqueados, essa relação é de 99,5% na Chocolates Brasil; 92,1% na Kopenhagen; 94,6% no Bob's; 100% no Subway e 27% no McDonald's. Segundo a Teoria da Escassez de Recursos (OXENFELDT; KELLY, 1969; CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991) o sistema de franquias existe para superar restrição de três tipos de recursos – habilidades gerenciais, conhecimento do mercado local e capital para o crescimento (OXENFELDT E KELLY, 1969; CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991, SHANE, 1996; MINKLER, 1992). A superação dessas restrições permitiria que a franqueadora rapidamente conseguisse atingir uma escala mínima para operar os seus negócios (SHANE, 1996; GILLIS; CASTROGIOVANNI, 2012). Como lojas próprias são mais rentáveis, porque não existe a divisão de lucros, o franqueador recompraria os pontos mais rentáveis do franqueado. Dessa forma, em uma cadeia madura, o sistema de franchising só existiria para unidades com mais riscos ou menor rentabilidade e a rede se tornaria essencialmente própria (OXENFELDT; KELLY, 1969; CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991; COMBS *et al*, 2004). O afirmado na literatura não foi visto nas informações empíricas coletadas no campo, foi observado justamente um movimento inverso de redução da participação de lojas próprias na rede.

Ao atingir o objetivo geral e específico, acredita-se que foi possível responder ao problema de pesquisa proposto: Como o franchising pode utilizar as universidades corporativas para gerar vantagens competitivas?

5.1 Limitações do trabalho

Apesar do cuidado metodológico adotado no presente trabalho é importante reconhecer que ele possui limitações. A principal limitação é da possibilidade de generalização da pesquisa. Por ser um universo pequeno de casos é possível que as evidências coletadas não sejam compartilhadas com todo o universo de franquias, ou mesmo reflitam apenas questões pontuais dos casos estudados. Contudo, acredita-se que as evidências aqui apresentadas geram

informações importantes para entendimento do fenômeno estudado e podem criar subsídios para estruturação de pesquisas quantitativas que possuem um poder maior de generalização.

Uma outra limitação deste trabalho foi a realização de entrevistas únicas com as empresas estudadas. A literatura relacionada ao método de estudo de caso recomenda múltiplos entrevistados, dessa forma se minimizariam vieses de opiniões e poderia se ter uma visão mais profunda do objeto de estudo. Apesar de ser a intenção do pesquisador realizar múltiplas entrevistas, não foi possível principalmente pela disponibilidade das empresas pesquisadas. Contudo, é importante destacar que essa limitação foi minimizada pela escolha do entrevistado – principal responsável pelo objeto de estudo em análise e por uma exaustiva pesquisa em fontes secundárias que permitiram o cruzamento de informações e até de opiniões de diferentes executivos das empresas pesquisadas.

Por último, é necessário reconhecer a limitação do pesquisador. Por mais imparcial que se procure ser é natural que a experiência e crenças do pesquisador influencie em todo o processo de pesquisa.

5.2 Sugestões de pesquisas futura

As evidências observadas no presente estudo abrem uma série de indagações que podem ser aprofundadas em pesquisas qualitativas e quantitativas futuras.

Uma proposta semelhante à realizada neste trabalho poderia ser desenvolvida com franquias de outros setores de atividades, de outros países, tamanhos ou momentos diferentes no ciclo do negócio. Ao focar em diferentes variáveis, novas evidências poderiam surgir para estabelecer melhor a relação entre universidades corporativas e vantagens competitivas.

As conclusões obtidas neste trabalho também podem ser evidenciadas de forma quantitativa utilizando uma base maior de empresas, comparando resultados de empresas que possuem e que não possuem universidades corporativas.

Outro ponto levantado pela pesquisa, que merece aprofundamento, são os impactos da localização organizacional da universidade corporativa para os resultados das ações educacionais nas empresas. Os casos estudados sugeriram que existe diferença nos impactos das universidades corporativas que estão na área de recursos humanos, na área de operações ou mesmo ligados à área de estratégia da empresa.

Uma lacuna teórica que foi trabalhada nesta tese, mas que ainda possui aspectos que merecem aprofundamento, é a relação entre universidades corporativas, gestão de conhecimento e cultura organizacional. Uma outra lacuna teórica que notadamente merece um olhar mais profundo de pesquisadores são as relações entre unidades próprias e franqueadas. Essa relação pode impactar de diversas maneiras o franchising, no crescimento, lucratividade da rede e nos processos educacionais. A literatura relacionada ao tema ainda não abordou esta questão de forma satisfatória.

Finalmente, destacaria um último ponto que também foi levantado neste trabalho, mas que merece ser aprofundado: a aplicação dos processos educacionais realizados pelas franquias em empresas que não são franquias. Como as franquias são centros de troca de conhecimentos, elas possuem muito a ensinar para as empresas que não adotam este modelo de negócios.

5.3 Implicações Gerenciais

Implicações teóricas são parte fundamental de qualquer trabalho científico. Neste trabalho as implicações foram discutidas em diversos momentos. Contudo, nas ciências sociais aplicadas e em especial nos estudos focado na administração de organizações, além dos avanços teóricos, se faz necessário discutir também implicações práticas e gerenciais decorrentes do trabalho desenvolvido.

A relação entre universidades corporativas e vantagens competitivas foram mais aprofundadas neste trabalho em relação aos trabalhos anteriores relacionados ao tema. Acredita-se que isso

pode ajudar a gestores a ficarem mais atentos ao tema ao desenvolverem as estratégias e diferenciais competitivos das suas empresas.

O entendimento da forma como as franquias trabalham a gestão do conhecimento em sua rede pode ajudar os gestores de empresas que não adotam o franchising como modelo de negócios a encontrarem mecanismos mais eficientes de gestão e disseminação do conhecimento na organização.

Os gestores de franquias que não possuem universidades corporativas também podem encontrar no trabalho informações importantes sobre os possíveis impactos desta área em sua rede. Como foi visto, as ações educacionais isoladas e não integradas à estratégia da empresa podem gerar resultados menores que os estruturados em uma universidade corporativa. O foco em ações educacionais que fomentem a geração e compartilhamento do conhecimento tácito é outro ponto que pode ajudar os gestores a maximizar ações educacionais.

Os gestores de franquias que possuem universidades corporativas precisam ficar mais atentos em relação aos mecanismos de autofinanciamento de suas universidades. Outro elemento importante a ser levado em conta é o impacto potencial que o envolvimento de outros *stakeholders* pode ter nos resultados das universidades corporativas.

REFERÊNCIAS[2]

ABF. Associação Brasileira de Franchising. **Números do Franchising mostrando o desempenho do setor**. Disponível em: <http://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-2003-2014/>. Acessado em 16 de outubro de 2015.

ABFM. **Associação Brasileira de Franqueados McDonald's**. Disponível em: http://www.abfm.com.br/index.php. Acessado em: 10/12/2015.

ABICAB. **Pesquisas e Estatísticas**. Associação brasileira da indústria de chocolates, cacau, amendoim, balas e derivados. Disponível em: <http://www.abicab.org.br/estatisticas/>. Acessado em: 20/10/2015.

ABOUTMCDONALDS. **Training & Development.** Disponível em: <http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/corporate_careers/training_and_development.html>. Acessado em: 17 de outubro de 2015.

ABTD. O Retrato do Treinamento no Brasil (pesquisa anual). **Revista T&D Inteligência Corporativa.** Ed. 181, 2014, 3-12.

ACCENTURE. **Skills and Employment Trends Survey**: Perspectives on Training, 2013.

ACQUAAH M. Corporate management, industry competition and the sustainability of firm abnormal profitability, **Journal of Management and Governance** 7(1): 57–85, 2003.

AGHION, P.;HOWITT, P. **Endogenous Growth Theory**. MIT Press, Cambridge, MA., 1998

ALLEN, M. **The Corporate University Handbook**. New York: Amacom, 2002.

_____. **The Next Generation of Corporate Universities: Innovative approaches for developing people and expanding organizational capabilities**. San Francisco: John Wiley & Sons, 2007.

[2] De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023.

AMARO, M. **Cacau Show e Kopenhagen disputam mercado e funcionários**. Exame.com. 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/189/noticias/doce-disputa>. Acessado em: 18/05/2015.

AMIT R.; SCHOEMAKER P. 'Strategic assets and organizational rent', **Strategic Management Journal**, 14, 33-46, 1993.

ARANHA, M. L. **História da educação**. São Paulo: Moderna, 1996.

ARCOSDORADOS. **Normas de Conducta en Los Negocios.** Disponível em: <http://www.arcosdorados.com/>. Acessado em: 07/07/2015.

ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 82, No. 1, pp. 150-169, 2000.

ATER, I.; RIGBI, O. Price Control and Advertising in Franchising Chains. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 1, p. 148-158, Jan 2015.

AUGIER, M ; SHARIQ, S. ; VENDELO, M. T. (2001). Understanding context: Its emergence, transformationand role intacitknowledge sharing. **Journal of KnowledgeManagement,** 5(2), 125−136, 2001.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. ; MARCON, Rosilene. Heterogeneidade do desempenho de empresas em ambientes turbulentos. **RAE (Impresso)**, FGV, v. 46, n. 2, p. 34-43, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B**. Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

_____. ORGANIZATIONAL CULTURE - CAN IT BE A SOURCE OF SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, Jul 1986.

_____; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson, 2008.

_____. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar 1991.

BARROSO, L. F. **Franchising & Direito**. Editora Lumen Juris, 2ª. Edição, 2002.

BASTERRETXEA, I.; ALBIZU, E. Management training as a source of perceived competitive advantage: The Mondragon Cooperative Group case. **Economic and Industrial Democracy**, v. 32, n. 2, p. 199-222, May 2011.

BASTOS, A. V. B. **O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. Revista de Administraçã**o. São Paulo, v. 26, n. 4, p. 87-102, out/dez 1991.

BERMAN, B.; EVANS, J. R. **Retail Management**. 7th. New Jersey: Prentice Hall, 1998. 768 p., 1998.

BERMAN, S. L.; DOWN, J.; HILL, C. W. L. Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 13-31, Feb 2002.

BESANKO, D. et al**., Economics of Strategy**. Hoboken: NJ, John Wiley & Sons, Inc, 1996.

BOAVENTURA, J. M. G. **Dominância de stakeholders em empresas brasileiras: contribuições à teoria dos stakeholders.** Tese de Livre Docência, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

BOB'S. Disponível em: <http://www.bobs.com.br/o-bobs>. Acessado em: 23/07/2015.

BOMFIM A., 2014. Disponível em: http://slideplayer.com.br/slide/1263646/. Acessado em: 13/08/2015.

BOUDREAU; MILKOVICH, **Research in personnel and human resources management** (Suppl. 4, pp. 99–122). Greenwich, CT: JAI Press, Inc.

BRADACH, J.; ECCLES, R. Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. **Annual Review of Sociology,** 15, 97–118, 1989.

_____. Using the plural form in the management of restaurant chains. **Administrative Science Quarterly**, 42, 276–303, 1997.

BRAKELEY, H.; MEISTER, J. **How corporate education can boost performance**. Accenture, 2005.

BRANDENBURGER, A. M.; STUART, H. W. Value-based business strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, 5(1), 5-24 , 1996.

BRASIL, CÂMARA DOS DEPUTADOS. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1994/lei-8955-15-dezembro-1994-349836-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acessado em: 05/11/2015.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. D. Desempenho das empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, p. 65-85, 2005.

BRITO, R. ; BRITO, L. **Vantagem competitiva: uma proposta de definição constitutiva e sua relação com o desempenho**. XXXV ENANPAD, Rio de Janeiro, 2011.

BRUNO, G. **Cacau Show inaugura modelo de loja com produtos premium.** Mundo do Marketing 2013. Disponível em:<https://www.mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/29171/cacau-show-inaugura-modelo-de-loja-premium.html>. Acessado em: 20/05/2015.

BURGUER KING. **Sobre o BK**. Disponível em <http://www.burgerking.com.br/about-bk>. Acessado em: 20/11/2015.

BURRELL, W. G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann, 1979.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do Uso de "Estudo de Caso" em Pesquisas para Dissertações e Teses em Administração. Revista de Administração, São Paulo, Vol. 26(3), p.95-97, 1991.

CARNEY, M.; GEDAJLOVIC, E. Vertical Integration in Franchise Systems - Agency Theory and Resource Explanations. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 8, p. 607-629, Nov 1991.

CASTRO, C. D. M.; EBOLI, M. Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, p. 408-414, 2013.

CASTROGIOVANNI, G. J.; KIDWELL, R. E. Human Resource Management Practices Affecting Unit Managers in Franchise Networks. **Human Resource Management**, v. 49, n. 2, p. 225-239, Mar-Apr 2010.

CHAUDEY M., FADAIRO M., Contractual Design and Networks Performance: Empirical Evidence from Franchising, **Applied Economics**, 42, 529–533, 2010

CHERTO, M., CAMPORA, F., GARCIA, F., RIBEIRO, A., IMPERATORE, L.G. **Franchising: Uma Estratégia para a Expansão de Negócios**. Premier Máxima Editora, 2006.

CHOCOLATESBRASILCACAU.**Quem Somos**. Disponível em:< http://www.chocolatesbrasilcacau.com.br/quem-somos/>. Acessado em: 18/05/2015.

COLLINS, C. J.; SMITH, K. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. **Academy of Management Journal**, 49: 544-560, 2006.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business School**, July-August, 118–128, 1996.

COMBS, G., KETCHEN J. Can Capital Scarcity Help Agency Theory Explain Franchising? Revisiting the Capital Scarcity Hypothesis. **The Academy of Management Journal**, Vol. 42, No. 2, pp. 196-207, 1999.

_____; MICHAEL, S. C.; CASTROGIOVANNI, G. J. Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 907-931, 2004.

CRESWELL, J; W**. Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**; Tradução Magda Lopes. – 3 Ed. – Porto Alegre: Artmed, 296 páginas, 2010.

CUMBERLAND D ; GITHENS R Tacit knowledge barriers in franchising: practical solutions. **Journal of Workplace Learning** 24(1), 48–58, 2012.

DARR, E.; ARGOTE, L ; EPPLE D. The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in servisse organizations: productivity in franchises. **Management Science 4**, 1995.

DENZIN, N. K. ; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. 2nd. ed.Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

DEVANNA, M.; FOMBRUN, C. ; TICHY, N. A Framework for Strategic Human Resource Management, **Strategic Human Resource Management** (Chapt. 3, pp. 33–51). New York: Wiley, 1984.

DIERICKX, I. ; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science,** 35, 1504–1511, 1989.

DRAKE A., HAKA S., RAVENSCROFT S. Cost systemand incentive structure effects on innovation, efficiency and profitability in teams. **The Accounting Review** 74(3): 323–345, 1999.

DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. The essential Drucker on management. Tradução de Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2001.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, Oct 1998.

EBOLI, M. **Fundamentos, princípios e práticas da educação corporativa**. In: Marisa Eboli. (Org.). Educação Corporativa: Muitos Olhares. 1ed.São Paulo: Cristiane, 2014, v. 1, p. 14-27.

_____. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

_____. **Papéis e responsabilidades na gestão da educação corporativa**. In: Eboli et al (Orgs). Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo, Atlas, 2010.

EDUCOR. Disponível em <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/:> Acessado em 14/05/2015.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: An assessment and review. **Academy of Management Review**, 14: 57–74, 1989.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. Academy of Management Review, 14: 532-550, 1989.

E.LIFEGROUP. **Marcas mais citadas na internet na pascoa de 2012.** Disponível em: <http://pt.slideshare.net/Elife2009/estudo-elife-ovos-de-pscoa-2012-12327457> Acessado em: 19/05/2015.

ELANGO, B.;FREID,V. H. Franchising research:Aliterature reviewand synthesis. **Journal of Small Business Management,** 35: 68–81, 1997.

EYUNIVERSITY. Disponível em: <http://www.ey.com/BR/pt/Careers/EYT_-> Acessado em: 15/05/2015.

FAGERBERG, J.; LANDSTROM, H.; MARTIN, B. Exploring the emerging knowledge base of 'the knowledge society'. **Research Policy**, v. 41, n. 7, p. 1121-1131, Sep 2012.

FEY, C. F.; FURU, P. Top Management Incentive Compensation and Knowledge Sharing in Multinational Corporations. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 12, p. 1301-1323, Dec 2008.

FGV. **FGV e McDonald's University lançam MBA em Estratégias para o Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <http://fgvnoticias.fgv.br/pt-br/noticia/fgv-e-mcdonalds-university-lancam-mba-em-estrategias-para-o-desenvolvimento-sustentavel> Acessado em: 20/04/2015.

FINNEY, R. Z.; LUEG, J. E.; CAMPBELL, N. D. Market pioneers, late movers, and the resource-based view (RBV): A conceptual model. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 9, p. 925-932, Sep 2008.

FISCHER, A.; AMORIM, W. **Gestão do Conhecimento e educação corporativa: integração, complementaridade e sobreposições**. In: EBOLI, Marisa; Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Brasil responde por 50% da receita da maior franquia do McDonald's.** Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/08/1496033-brasil-responde-por-50-da-receita-da-arcos-dorados-no-2-trimestre.shtml>.Acessado em:01/11/2015.

FONTENELLE, I. Construção e desconstrução de fronteiras e identidades organizacionais: história e desafios do McDonald's. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, p. 60-70, 2007.

FOSS, N. J. **Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions**. In: FOSS, N. J. Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective. New York : Oxford University Press, p. 3-18, 1997.

FRANCHISINGEVAREJO, **A Universidade do Hambúrguer**. Revista Franchising e Varejo, 2012 Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=XjcJCZZHCnA>. Acessado em: 03/06/2015.

GHEMAWAT, P. **Commitment**: **the dynamic of strategy**. New York: Free Press, 1991.

GIGLIOTTI, B. **Transferência de Conhecimento nas Franquias Brasileiras**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getulio Vargas - SP.

GIRAFFAS. **Sobre o Giraffas**. Disponível em: em:http://www.giraffas.com.br/?gclid=CjwKEAiA58a1BRDw6Jan_PLapw8SJABJz-ZWel1ygPGD_Jzj96w3mWzovzzs9qE6neEzbHvhUrWXuhoCuIrw_wcB. Acessado em: 15/11/2015.

GIL, A. C. **Estudos de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GILLIS, W. E.; COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Using Resource-Based Theory to Help Explain Plural Form Franchising. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 3, p. 449-472, May 2014.

_____; CASTROGIOVANNI, G. J. The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 8, n. 1, p. 75-98, Mar 2012.

_____; COMBS, J. Beyond agency theory: A resource-based explanation for franchising and franchisor performance. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 1-6, 2009.

GLOBALCCU. Disponível em: <http://www.globalccu.com/>. Acessado em: 23/08/2015.

GLOBO.COM. **Operadora do McDonald's no Brasil anuncia novo presidente.** Disponível em:http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/08/operadora-do-mcdonalds-no-brasil-anuncia-novo-presidente.html Acessado em: 02/11/2015.

GODFREY, P. C., HILL, C. W. L. The problem of unobservables in strategic management research. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 7, p. 519-533, Oct. 1995.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, 35(4), 65-71, 1995.

GOLL I.; JOHNSON N.; RASHEED A. Knowledge capability, strategic change, and firm performance: the moderating role of the environment. **Management Decision** 45(2): 161–179, 2007.

GOROVAIA, N.; WINDSPERGER, J. Determinants of knowledge transfer strategy in franchising: integrating knowledge-based and relational governance perspectives. **Service Industries Journal**, v. 33, n. 12, p. 1117-1134, Sep 1 2013.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organizational Science**, v. 7 , n. 4, p. 375-397, 1996.

_____. M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy. **California Management Review**, 22, 114–135, 1991.

_____. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109-122, Win 1996.

GREENE, J.C., CARACELLI, V.J. and GRAHAM, W.F. **Towards a Conceptual Framework for Mixed-method Evaluation Designs**. Educational Evaluation and Policy Analysis, 11(3), 255-274, 1989.

GRISCI, C. L.; DENGO, N.. **Universidades corporativas: modismo ou inovação?** In: QUARTIERO, Elisa Maria et al. Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações. São Paulo: Cortez, p. 50-76, 2005.

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. **Guia de franquias**.São Paulo. Ed. Globo, n.5, edição. 2007-2008, 2007.

_____. **Guia de franquias**.São Paulo. Ed. Globo, n.6, edição. 2008-2009, 2008.

_____. **Guia de franquias**.São Paulo. Ed. Globo, n.7, edição. 2009-2010, 2009.

_____. **Guia de franquias**.São Paulo. Ed. Globo, n.8, edição. 2010-2011, 2010.

_____. **Guia de franquias**. São Paulo. Ed. Globo, n 9, edição. 2011-2012, 2011.

_____. **Guia de franquias**. São Paulo. Ed. Globo, n.10, edição. 2012-2013, 2012.

_____. **Guia de franquias**. São Paulo. Ed. Globo, n.12, edição. 2014-2015, 2014.

_____. **Guia de franquias**. São Paulo. Ed. Globo, n.14, edição. 2015-2016, 2015.

HAAS, M.; HANSEN, M. Different knowledge, different benefits: Toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations. **Strategic Management Journal**, 28(11), 1133–1153, 2007.

_____;HANSEN, M.T.. Different knowledge, different benefits: Toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations. **Strategic Management Journal**, 28(11), 1133–1153, 2007.

HALL, G. **The psychology of fast food hapiness**. In: FISHWICK, M. (Ed.). Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald. Ohio: Bowling Green University Popular Press, 1983. p. 80-84.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 106-+, Mar-Apr 1999.

HASSARD, J. Multiple Paradigms and Organizational Analysis: A Case Study. **Organization Studies**, 12/2, p. 275-299, 1991.

HATCH, N. W.; DYER, J. H. Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 12, p. 1155-1178, Dec 2004.

HAWAWINI, G.; SUBRAMANIAN, V.;VERDIN, P. Is performance driven by industry or firm-specific factors?, A new look at the evidence, **Strategic Management Journal**, Vol.24, No.1, pp. 1-16, 2003.

HEDLUND, G. A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 73-90, Sum 1994.

HENDERSON, R. M., CLARK, K. B. Architecturalinnovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. Administrative Science Quarterly, v. 35, n. 1, p. 9-30, Mar. 1990.

HITT MA, B. L, SHIMIZU K, KOCHHAR R. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional firms: a resource-based perspective. **Academy of Management Journal** 44(1): 13–28, 2001.

HITT, A.; IRELAND, R. Duane; E.HOSKISSON, Robert. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 415 p, 2008.

HOURNEAUX, F.; EBOLI, M. P.; MARTINS, E. C. Corporate Education and the Role of the Chief Learning Officer. **Rbgn-Revista Brasileira De Gestao De Negocios**, v. 10, n. 27, p. 105-117, Apr-Jun 2008.

HOOPES, D. G.; MADSEN, T. L.; WALKER, G., Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why Is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 889 – 902, 2003.

HOSKISSON, R.; HITT, M.; WAN, W.; YIU, D. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Strategic Management Journal**, 25 (3), 417–456, 1999.

HOY, F.; STANWORTH, J.; PURDY, D. "An entrepreneurial slant to franchise research". In: SEXTON, Donal L.; LANDSTRÖM, Hans (Orgs.). **The Blackwell Handbook of Entrepreneurship**. Oxford: Blackwell Publishers, 2000. p.408-32.

HUNT, S.; MORGAN, R. **The comparative advantage theory of competition**. Journal of Marketing, 59(2), 1-15, 1995.

IFA-INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION. 2010 **franchise business economic outlook.** PriceWaterhouseCoopers, 1–13, 2009.

INMA, C; DEBOWSKI, S. Analysis of Franchise Performance through Use of a Typology: An Australian Investigation. **Singapore Management Review**. 28, 2, 1-30, July 2006. ISSN: 01295977.

IOSCHPE, G. **A ignorância custa o mundo: o valor da educação no desenvolvimento do Brasil**. São Paulo: Francis, 2004.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIDYANATH, D. Alliance management as a source of competitive advantage**. Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 413-446, 2002.

ITO, Nobuiuki Costa et al . Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba , v. 16, n. 2, Apr. 2012.

JAIN, S. Marketing planning & strategy. 6ªed. Ohio: South-Western College Publishing, 1999.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. **Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade.** Revista de Administração de Empresas, v. 48, p. 87-125, 2008.

_____; MECKLING, W. H. Theory of Firm - Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JUSTIS, R.;JUDD, R. Master franchising: A new look**. Journal of Small Business Management**, 24(3), 16–21, 1988.

KAPLAN, S R. NORTON P. D. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.344.

KATZ, B. ; OWEN, J. On the existence of franchise contracts and some of their implications. **International Journal of Industrial Organization**, 10: 567–593, 1992.

KING A.; ZEITHAML C. Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox. **Strategic Management Journal** 22(1): 75–99, 2001.

KNOTT A.M. The organizational routines fator market paradox. **Strategic Management Journal,** Special Issue 24(10): 929–943, 2003.

KNOWLES, M. S. **The Adult Learner: A Neglected Species.**, Gulf Publishing Company, America Society for Training and Development, Madison, Wis., 207p. 1973.

KOCH M., MCGRATH R..Improving labor productivity: human resource management policies do matter**. Strategic Management Journal** 17(5): 335–354, 1996.

KOPENHAGEN. A Kopenhagen. Disponível em: <http://www.kopenhagen.com.br/>. Acessado em: 18/05/2015.

KRUEGER, A. B. Ownership, agency, and wages: An examination of franchising in the fast food industry. **Quarterly Journal of Economics**, 106: 75–101, 1991.

LADO A; WILSON M. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. **Academy of Management Review** 19(4): 699–727, 1994.

LAMONICA. Bob's 60 anos – O Sabor da Marca. 1ª edição – Editora Lamonica. Disponível em: <http://www.mflip.com.br/pub/lamonica/index8/?numero=60>, 2012.

LAZZARINI, S. G. Strategizing by the Government: Can Industrial Policy Create Firm-Level Competitive Advantage? **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 1, p. 97-112, Jan 2015.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, vol. 13, p. 111-125, 1992.

LEONHARDT, D. Businessweek - McDonald's: can it regain its golden touch? Disponível em <http://businessweek.com/ datedtoc/1998/980309.htm>. Consultado em 12/07/2015.

LEONHARDT, D. **Can it regain its golden touch?** Disponível em: <http://www.businessweek.com/datedtoc/1998/980309.htm> Acessado em: 01/11/2015.

LEVINE D. I.. **Working in the twenty-first century: policies for economic growth through training,opportunity**, and education. Armonk, New York: M.E. Sharpe, 1998.

LEVINTHAL, D. ; MYATT, J. Co-evolution of capabilities and INDUSTRY: The evolution of mutual fund processing**. Strategic Management Journal**, 15, 45–62, 1994.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência. O futuro do pensamento na era da informática**. Tradução Carlos Irineu da Costa. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

LIEBESKIND, J. P. Knowledge, strategy, and the theory of the firm. **Strategic Management Journal**, 17 (Winter Special Issue), 93–107, 1996.

LINDEMAN, E. C. **The meaning of adult education**. New York: New Republic, 1926.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain Imitability - an Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. **Bell Journal of Economics**, v. 13, n. 2, p. 418-438, 1982.

LUISA M. **Por dentro da McDonald's University, em Alphaville.** Exame.com, 2013.Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/album-de-fotos/por-dentro-da-mcdonald-s-university-em-alphaville>. Acessado em: 21/05/2015.

LUÍZA, M. **Um Mac problema.** Exame.com, 2014.Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1072/noticias/um-mac-problema> Acessado em: 22/05/2015.

MAANEN, J.V. Qualitative Methodology. Sage Publications, Thousand Oaks, p.1-272,1989.

MADHOK, A. Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. **Strategic Management Journal**, 23: 535–550, 2002.

MAFFEZZOLLI, Eliane Cristine F.; BOEHS, Carlos Gabriel Eggerts. **Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa**. Revista FAE, Curitiba, v.11, n.1, p.95-110, jan./jun. 2008.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006.

MAHONEY J. The management of resources and the resource of management. **Journal of Business Research** 33(2) 91–101, 1995.

MANNHEIM, Karl. **Introdução à sociologia da educação**. São Paulo: Cultrix, 1962.

MARSH, D.; STOKER, G. **Theory and Methods in Political Science**. Palgrave McMillan, 2002.

MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. **Designing Qualitative Research**, 2nd Edition. Sage Publications, Thousand Oaks, 1995, p.1-178.

MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. **Designing Qualitative Research,** 5nd Edition. Sage Publications, Thousand Oaks, 2011, p.1-307.

MARTINS, Eduardo Caruso. **A influência do sistema de educação corporativa no desenvolvimento das competências no programa trainee: um estudo de caso em uma organização do setor químico**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MASON, Jennifer. **Qualitative Researching**. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. p.1-180, 1996.

MATHEWSON, G. ;WINTER, R. **The economics of franchise contracts**. Journal of Law and Economics, 28(3), 503–526, 1985.

MAYKUT, Pamela; MOREHOUSE, Richard. **Beginning Qualitative Research** – A Philosophical and Practical Guide. The Falmer Press, London, 1996, p.1-194.

MCDONALDS. **Além da cozinha**. Disponível em: <http://www.mcdonalds.com.br/?utm_source=Google&utm_medium=cpc&utm_content=Institucional_Desktop_1&utm_campaign=Institucional_Desktop&gclid=CjwKEAiA58a1BRDw6Jan_PLapw8SJABJz-ZWP1FvCMM_NiqEBpsVi7spzt4OWh5JbsskAgw2dfF-ohoC6fXw_wcB>. Acessado em: 20/10/2015.

MCDONALDS. **História**. Disponível em: <http://www.mcdonalds.com.br/?utm_source=Google&utm_medium=cpc&utm_content=Institucional_Desktop_1&utm_campaign=Institucional_Desktop&gclid=CjwKEAiA58a1BRDw6Jan_PLapw8SJABJz-ZWP1FvCMM_NiqEBpsVi7spzt4OWh5JbsskAgw2dfF-ohoC6fXw_wcB>. Acessado em: 20/10/2015.

MCDONALDSUNIVERSITY. Disponível em:< http://www.mcdonaldsuniversity.com.br/>. Acessado em: 03/05/2015.

MCGAHAN, A. M.; PORTER, M. E. How much does industry matter, really? Strategic Management Journal, v. 18, p. 15-30, Sum 1997.

MCMAHAN, G.; VIRICK, M. ;WRIGHT, P. M. **Alternative theoretical perspective for strategic human resource management revisited: progress, problems, and prospects**. In P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W, 1999.

MEIER, M. Knowledge management in strategic alliances: A review of empirical evidence. **International Journal of Management Reviews**, 13(1), 1–23, 2011.

MEISTER, J. C. Educação Corporativa: **A gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas**. Tradução de Maria Claudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999.

_____. Ten steps to creating a Corporate University. Training & Development. V. 52, n. 11. 1998.

MELO, P., 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.

MERRIAM-WEBSTER. Disponível em :<http://www.merriam-webster.com/dictionary/> Acessado em: 01/09/2015

MILES, M.; HUBERMAN, A. M. Qualitative Data Analysis. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984.

MINAYO, M. C. de Souza (org). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis/RJ: Vozes, 2001

MINKLER, A. **An empirical analysis of a firm's decision to franchise**. Economic Letters, 34: 77–82, 1990

MORAES, F. C.. **A educação corporativa na gestão dos bancos no Brasil: um estudo sobre os valores disseminados e as competências desenvolvidas pelos programas de formação gerencial**. 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

MORIN, Edgar. **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios**. São Paulo: Cortez, 2009.

MORIN, L.; RENAUD, S. **Participation in corporate university training:** its effect on individual job performance. Canadian Journal of Administrative Sciences. 21(4), p. 295-306, 2004.

MOWERY D.;SILVERMAN B.; OXLEY J. **Strategic alliances and interfirm knowledge transfer**. Strategic Management Journal, Winter Special Issue 17:77–91, 1996.

NAULT, B. ; DEXTER, A. Adoption, transfers and incentives in a franchise network with positive externalities. **Marketing Science**, 13(4), 412−423, 1992.

NEWBERT, S. L. Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 7, p. 745-768, Jul 2008.

NEWBERT, S. L. Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, v. 29, n. 7, p. 745-768, Jul 2008.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organizational Science**, v. 5, n. 1,p. 14-37, 1994.

_____; Krogh, G. Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. **Organization Science**, 20, 635–652, 2009.

NORDHAUG, O.; GRONHAUG, K. Competences as resources in firms. **The International Journal of Human Resource Management**, 5 (1), 89–106, 1994.

NYSTROM P.C, STARBUCK W.H. . To avoid organizational crises, unlearn. **Organizational Dynamics** 12(4): 53–65, 1984.

OBLOJ, T.; ZEMSKY, P. Value creation and value capture under moral hazard: Exploring the micro-foundations of buyer- supplier relationships. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 8, p. 1146-1163, Aug 2015.

OKOROAFOR, H. The barriers to tacit knowledge sharing in franchise organizations. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 12, n. 1, p. 97-102, Feb 2014.

OLIVEIRA,E. **Cai lucro da maior franquia global do McDonald's**. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,cai-lucro-da-maior-franquia-global-do-mcdonalds,146568e> Acessado em: 10/10/2015.

OXENFELDT, A. ; KELLY,A.Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? **Journal of Retailing**, 1969.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil:** gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

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

_____; WITTMANN, C. M. Knowledge management and franchise systems. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 2, p. 173-180, Feb 2009.

PATTON, M. Qualitative Research & Evaluation Methods. Sage Publications.Thousand Oaks, CA, 3rd Edition, 2002.

PENROSE, E. T.**The Theory of the Growth of the Firm**, Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PERRYMAN, A..; COMBS, J. Who should own it? An agency-based explanation for multi-outlet ownership and co-location in plural form franchising. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 368-386, Apr 2012.

PETERAF, M.A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**; 14, (3), pp. 179–191, 1993.

_____; BARNEY, J. “Unraveling The Resource-Based Tangle”, **Managerial and Decision Economics**, Vol. 24, 309-323, 2003.

POLANYI M. **The Tacit Dimension. Doubleday**: New York, 1967.

PORTER, M. E. The **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. NY: Free Press, 1985.

_____. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____; Kramer, M. R. Creating shared value: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation. **Harvard Business Review**, pp. 62-77, 2011.

_____. E.The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, v.6, p. 609–620, 1981.

PORTO EDITORA. Franchising in Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico 2003-2015. Disponível em: <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/franchising>. Acessado em 07/06/2015.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3-15, May/June, 1990.

RANKINGIBEVAR. **120 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro.** Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo, 2015.

RANKINGIBEVAR. **120. Maiores Empresas do Varejo Brasileiro**. Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo, 2014. Disponível em <http://www.ibevar.org.br/#!ranking-ibevar/c1cdb>. Acessado em: 18/10/2015.

_____.**120 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro**. Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo, 2013. Disponível em <http://www.ibevar.org.br/#!ranking-ibevar/c1cdb>. Acessado em: 18/10/2015.

RAVENSCROFT S ; HAKA S. Incentive plans and opportunities for information sharing. **Behavioral Research in Accounting** 8(2): 114–133, 1996.

REIS, G. G.; SILVA, L. M. T. D.; EBOLI, M. P. A Prática reflexiva e suas contribuições para educação corporativa. **REGE**, v. 17, n. 4, p. 403-419, 2010.

RELATÓRIO de Sustentabilidade. Cacau Show, 2013. Disponível em: <http://www.cacaushow.com.br/sobreacacaushow>. Acessado em: 19/05/2015.

_____. Cacau Show, 2014. Disponível em: <http://www.cacaushow.com.br/sobreacacaushow>. Acessado em: 20/05/2015.

RH.COM.BR. **McDonald's University - Treinamento é a alma do negócio.** Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Noticia/9596/mcdonalds-university--treinamento-e-a-alma-do-negocio.html#> Acessado em: 20/05/2015.

RIBEIRO, A.; SILVA, M. **Guia de Oportunidades em franchising**. São Paulo: Nobel, 2004.

ROSENBERG, Marc J**. E-learning**: strategies for delivering knowledge in the digital age.New York: McGraw-Hill, 2001.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing**: uma visão gerencial. São Paulo:Atlas, 2002.

ROUSE M.J.; DAELLENBACH U.S. Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal** 20(5): 487–494, 1999.

RUBIN, P. The theory of the fi rm and the structure of the franchise contract. **Journal of Law and Economics**, 21, 223–233, 1978.

RUMELT R., Toward a strategic theory of the firm. In **Competitive Strategic Management**, Lamb R. (ed.). Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ, pp. 556–570, 1984.

_____. How Much Does Industry Matter. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 3, p. 167-185, Mar 1991.

_____; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Fundamental issues in strategy: a research agenda. Boston: **Harvard Business School Press,** 1994.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism, and Democracy**. Harper and Row, New York, 3rd edition, 1950.

_____. **Theory of Economic Development**. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1934.

SCHWARTZ, José Castro. **Franquia de A a Z: o que você precisa saber**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPUSP (Editorada Universidade de São Paulo), 1974.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2002.

SHANE, S. "Why Franchise Companies Expand Overseas". **Journal of Business Venturing**. Vol.11, n.2, p.73-88, 1996.

SHAW, W. A.; SAYED, M. Technology, education and innovation: **Corporate training in a flat world.** Imsci '07: International Multi-Conference on Society, Cybernetics and Informatics, Vol 1, Proceedings, p. 125-128, 2007.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa:** Descrição e aplicação do método. Organizações Rurais, Agroindustriais, 7(1), 70-81, 2005.

SILVA, Vivian Lara S. and AZEVEDO, Paulo Furquim de. Formas plurais no franchising de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. **Rev. adm. contemp**. [online]. 2007, vol.1

SIRMON, D.; HITT, M.; IRELAND, R.; GILBERT, B. Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. **Journal of Management**, 37, 1390–1412, 2011.

SNELL S.A.; DEAN J.W. Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective. **Academy of Management Journal** 35:467–504, 1992.

_____;YOUNDT, M.;WRIGHT, P. Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. In G. Ferris (Ed.), **Research in personnel and human resources management** (Vol. 14, pp. 61–90), 1996.

SOARES, E. **Metodologia Científica**, São Paulo: Atlas, 2002.

SORENSON O. ; SORENSEN J.Finding the right mix:franchising, organizational learning, and chain performance. **Strategic Management Journal**, June–July Special Issue 22: 713–724, 2001.

SRIVASTAVA, R. K. The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 777-802, 2001.

STAKE, R. **The Art of case study Research**. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 995.

STARBUCK W.H. Unlearning ineffective or obsolete technologies. International **Journal of Technology Management** 11(7/8): 725–737, 1996.

STEWART, A. **Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUBWAY. Disponível em: <http://www.subway.com.br/historico#historico>. Acessado em: 15/11/2015.

TANRIVERDI H. **Information technology relatedness knowledge management capability**, and performance of multibusiness firms. MIS Quarterly 29(2): 311–334, 2005.

TEECE D.J, PISANO G, SHUEN A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal** 18(7): 509–533, 1997.

_____. **Capturing Value from Technological Innovation** - Integration, Strategic Partnering, and Licensing Decisions. Interfaces, v. 18, n. 3, p. 46-61, May-Jun 1988.

_____. Economic-Analysis and Strategic Management. California Management Review, v. 26, n. 3, p. 87-110, 1984.

_____. Technology Transfer by Multinational Firms: The resource cost of transferring technological know-how, **Economic Journal** 87, June 1977.

TERRA, A.; DO BOMFIM, E. A., 2005 A Educação Corporativa e sua contribuição para o Brasil.

TIEGHI C.**Uma nova geração no franchising:** cinco anos de atuação da Afras, ExLibris, 2010.

TRAININGDONE, 2015 (http://trainingdone.com/subway-university-online-training/)

UNIVERSIDADECORPORATIVABB. Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portalbb/page14,139,9182,23,0,1,8.bb?codigoMenu=5987&codigoNoticia=26763&codigoMenu=8308&codigoRet=8141&bread=7&codigoNoticia=26763&codigoMenu=14769>. Acessado em: 17 de outubro de 2015.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo et al. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho. Porto Alegre:Artmed, p. 137-158, 2006.

VASCONCELOS, C.; CYRINO, B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo , v. 40, n. 4, Dec. 2000.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. **Journal of Marketing,** v. 69, n. 1, p. 80-94, Jan 2005.

WERNERFELT, B. **A Resource-Based View of the Firm**. Strategic Management Journal. 5: 171-180, 1984.

WRIGHT P. Do incentive schemes promote knowledge sharing? **Knowledge Management Review** 1(2): 4–7, 1998.

_____ ; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of Management,** v. 27, n. 6, p. 701-721, 2001.

YIN, R. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. (2009). Case study research: Design and methods (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

_____. Case Study Research: design and methods. 3rd. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

ZANNI, Pedro Pinto; MORAES, Gustavo Hermínio Salati Marcondes; MARIOTTO, Fábio Luiz. Para que servem os Estudos de Caso Único? Associação Nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, Anais ANPAD, Rio de Janeiro, 2011.

APÊNDICES

A. ETAPAS PARA ESTRUTURAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Etapas de desenvolvimento do trabalho de campo	Objetivos da Etapa	Casos desenvolvidos e especialistas consultados
Revisão da literatura relacionada - Vantagens Competitivas - Educação Corporativas - Franchising	✓ Encontrar a estrutura conceitual para desenvolvimento da estrutura do trabalho e dos questionários para o trabalho de campo. ✓ Identificar especialistas em Educação Corporativa no Brasil.	
Desenvolvimento de questionário Semiestruturado para entrevista com especialistas em Educação Corporativa	✓ Fazer a ponte entre a teoria e a operacionalização da pesquisa de campo (entrevista com especialistas e desenvolvimento do trabalho de campo).	
Entrevistas com Especialistas em Educação Corporativa	✓ Identificar empresas consideradas referências em educação corporativa. ✓ Discutir os elementos do modelo teórico estabelecido – Validação 1. ✓ Identificar tendências em educação corporativa.	- Profa. Dra. Mariza Eboli - Prof. Dr. Armando Lourenzo
Estruturação de Casos de empresas consideradas referência em educação corporativa no mundo	✓ Gerar referencias de não franquias para teste conceitual do modelo teórico – Validação 2.	- Universidade Corporativa do Banco do Brasil (ganhadora do prêmio: *internacional Global CCU Awards* 2015 de melhor universidade corporativa.). - Universidade Corporativa Ernest Young (Ganhadora do prêmio:

		CUBIC Awards “Corporate University of the year”).
Entrevistas com Especialistas no franchising	✓ Identificar empresas consideradas que possuem vantagens competitivas no sistema de franquias. ✓ Discutir os elementos do modelo teórico estabelecido – Validação 3. ✓ Identificar tendências em educação corporativa.	- Claudio Tieghy (diretor de Inteligência Competitiva e Relações com o Mercado da ABF). - Adir Ribeiro (presidente da Praxis Business). - Batista Gigliotti, coordenador de Projeto-Franquias do FGVcenn-Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da FGV-SP. - Ricardo Guerra, diretor de Marketing da rede de franquias Giraffas Pratos e Lanches.
Consulta a publicações especializadas	✓ Validar as empresas selecionadas e construir base de dados e informações para aprofundamento do estudo de caso.	- PEGN (Guia de Franquias,)editora Globo), edições:2007-2008; 2008-2009; 2009-2010; 2010-2011; 2011-2012; 2012-2013; 2015-2016. - Ranking IBEVAR – Maiores Empresas do Varejo Brasileiro dos anos 2013, 2014 e 2015. - site das próprias empresas pesquisadas. - site da Associação Brasileira de Franchising (ABF). - notícias obtidas em jornais e revistas não acadêmicas.

Estruturação de Casos de empresas consideradas referência em seus segmentos de negócios	✓ Testar o modelo teórico com casos práticos do sistema de franquias.	- Cacau Show (a maior rede de chocolates finos do mundo). - McDonalds (a maior empresa de *fast-food* do mundo).

B. CARTA / COMUNICADO SOBRE A PESQUISA

Carta para especialistas em franquias ou educação corporativa

Caro (a) Sr(a)._____, Boa Tarde.

Estou no processo de conclusão do doutorado na Universidade de São Paulo (FEA-USP) sob orientação do Prof. Dr. Edison Fernandes Polo. O tema do meu trabalho é como a educação corporativa pode ser fonte de vantagens competitivas sustentáveis em empresas que adotam franquias como modelo de negócios.

Um dos métodos de pesquisa do trabalho é o Estudo de Caso. A primeira parte do método é a discussão com especialistas relacionados ao tema. Nestas discussões se procura identificar visões diferenciadas sobre o objeto de estudo.

Como você é um dos principais especialistas do país em (*franquias ou educação corporativa*), gostaria de entrevistá-lo sobre o tema. A entrevista tem duração de cerca de 1 hora e eu poderia ir aonde fosse mais conveniente para o senhor (a). Caso possa colaborar, precisaria de uma data e horário para a entrevista.

Anexo estou enviando o meu Currículo Lattes, no qual constam todas as pesquisas que já realizei. Esse currículo também pode ser acessado pelo pelo link: http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4767115Y6

Estou a disposição para outras dúvidas que se fizerem presentes.

Agradeço antecipadamente a sua colaboração e atenção.

Muito Obrigado,

Prof. Jaercio Alex Barbosa
Prof. Fundação Instituto de Administração
Aluno do Programa de Doutorado da Universidade de São Paulo

Carta para responsáveis por universidades Corporativas

Caro (a) Sr(a)._____, Boa Tarde.

A universidade corporativa do (NOME DA EMPRESA) foi indicado por vários desses especialistas como uma referência em educação corporativa no Brasil e por isso gostaria de fazer uma entrevista com o senhor.

Estou no processo de conclusão do doutorado na USP sob orientação do Prof. Dr. Edison Fernandes Polo e o tema do meu trabalho é como a educação corporativa pode ser fonte de vantagens competitivas sustentáveis em empresas que adotam franquias como modelo de negócios. Um dos métodos de pesquisa do trabalho é o Estudo de Caso Múltiplo – nestes casos estão sendo comparados estágios de maturidade diferentes dos processos educacionais das franquias.

Tenho entrevistado especialistas em educação corporativa e em franchising, assim como diversos diretores responsáveis por importantes universidades corporativas do Brasil. Por isso, gostaria de pedir a sua ajuda para uma entrevista de cerca de 1 hora.

Anexo estou enviando o meu Currículo Lattes, no qual constam todas as pesquisas que já realizei. Esse currículo também pode ser acessado pelo pelo link: http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4767115Y6

Estou a disposição para outras dúvidas que se fizerem presentes.

Agradeço antecipadamente a sua colaboração e atenção.

Muito Obrigado,

Prof. Jaercio Alex Barbosa
Prof. Fundação Instituto de Administração
Aluno do Programa de Doutorado da Universidade de São Paulo

C. ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTAS

Visão geral da empresa

BLOCO 1		Objetivos do Bloco /Questões	Autores
	Visão geral da estratégia da empresa	**Entender o contexto de negócios e identificar os principais elementos da estratégia da empresa para estabelecer relações com as vantagens competitivas**	As questões deste bloco tiveram como principais referências(PORTER; K RAMER, 2011; MINTZBERG, 2010).
1	A Empresa é considerada um dos cases de sucesso do setor de alimentação. A que se deve este sucesso?	*Cross check* - Relacionar a resposta inicial com as respostas das questões que vão identificar as fontes de vantagens competitivas	
2	Qual a visão de longo prazo da empresa?	Entender visão geral da estratégia da empresa	
3	Principais oportunidades?	Identificar as principais elementos do ambiente externo que influenciam positivamente o negócio	
4	Principais ameaças?	Identificar as principais elementos do ambiente externo que influenciam negativamente o negócio	
5	Quem são os principais concorrentes?	Visão do ambiente externo (competitivo)	
6	Existe um processo de planejamento estratégico formal?	Identificar o nível de reflexão estruturada sobre a estratégia da empresa	
7	Quais foram as motivações para utilizar o sistema de franquias com estratégia de crescimento da empresa	Identificar a relação da estratégia com o sistema de franquias	

Ações de educação corporativa

		BLOCO 2	Objetivos do Bloco/Questões	Autores
		Educação corporativa como fonte de vantagem competitiva	Identificar a relação entre a educação corporativa na empresa e sua vantágem competitiva	As questões deste bloco tiveram como principais referências (MEISTER ,1999; EBOLI, 2004 ; VARGAS; ABBAD, 2006)
3.1 VISÃO GERAL	1	Existe um plano para o desenvolvimento de competências nas franquias? Como funciona?		
	2	Quem é o público alvo das ações educacionais e de treinamento? (dono da franquia, gerentes ou pessoal operacional)		
	3	Qual o foco das ações de educacionais e de treinamento ?(troca de experiências, desenvolvimento de conhecimentos específicos do negócio, desenvolvimento de competências como negociação, liderança, etc?)		
	4	Como são estruturadas as ações de educação e treinamento - quem participa? onde ocorre? quem é o "professor" como se escolhe os temas que serão tratados?		
	5	Outros stakeholders podem participar das ações educacionais e de treinamento desenvolvidas pela empresa (ex.funcionários, clientes, fornecedores e comunidade)		
	6	Quem é o responsável pelas ações de treinamento e educação da empresa?		
	7	As franquias são independentes para desenvolverem ações de educação e treinamento? Como isso acontece?		
	8	Existe um sistema de avaliação dos resultados do aprendizado e dos investimentos realizados em educação e treinamento? O que efetivamente é feito? Quais foram os resultados?		
	9	Quais são as maiores dificuldades no desenvolvimento do processo de educação?		
	10	Os franqueados podem solicitar ações educacionais e de treinamento? Como funciona?		
	11	Existe uma universidade corporativa formal na empresa?		

3.2 AÇÕES DE TREINAMENTO

1	Quais são as diferentes ações de educação e treinamento empregadas para os franqueados?					
Formas de Aprendizado	**Definição**	**Práticas**	**PRÁTICAS USADAS NA EMPRESA**	**PERIODICIDADE**	**FOCO DA EMPRESA**	**PERIODICIDADE**
Informação	Blocos organizados de conteúdos disponibilizados em diferentes meios	Ações educacionais de curta duração (aulas, manuais, roteiros, etc).				
Instrução	Tipo de aprendizagem um pouco mais planejada e direcionada para desenvolvido de forma intencional para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes simples	Orientações, baseadas nos objetivos instrucionais, realizadas geralmente com apoio de manuais, cartilhas, roteiros, etc.				
Treinamento	Processo intencional da empresa em realizar mudanças de comportamento em seus empregados	Ações educacionais de curta e média duração (cursos, oficinas, etc)				
Desenvolvimento	Compreende a formação do indivíduo, mas sem relação com um trabalho específico	Orientação de carreira e profissional, ações educacionais voltadas para estabelecer programas de qualidade de vida no trabalho (oficinas, seminários, cursos, palestras *coaching, mentoring* , etc)				
Educação	Engloba o treinamento num processo mais complexo e completo de aprendizagem. A Educação envolve não apenas o crescimento profissional do aluno, mas também o seu crescimento pessoal	Programas de média e longa duração (geralmente programas que dão algum tipo de formação mais institucional como: cursos técnicos profissionalizantes, graduação, pós graduação, mestrado e doutorado.				
2	**Qual (s) desses recursos são utilizados para as ações de educação e treinamento para os franqueados?**		**PRÁTICAS USADAS NA EMPRESA**	**PERIODICIDADE**	**FOCO DA EMPRESA**	**PERIODICIDADE**
	2.1	dispositivo móvel				
	2.2	mídias sociais colaborativas				
	2.3	cursos abertos via internet				
	2.4	"ludificação" (mais conhecido como gamification, que podem ser definido como treinamentos que usam a				
	2.5	Outros				

3.3 Impactos das ações de educação/treinamento para as franquias

1	Qual dessas ações você considera que gera o maior impacto (em termos de retornos financeiros) para o franqueado? Por quê?
2	Você acredita que os processos de educação geram diferenciais frente a concorrência?
3	Você acredita que existe uma relação entre treinamento e diminuição do turnover dos empregados das franquias?
4	Vc acredita que o impacto dessas ações diferem do tempo de relacionamento entre o franquado e franquia (tempo de existência do negócio) ?
5	São identificadas os principais "gaps" de competências que podem gerar o maior impacto nos resultados?
6	Vc acredita que as ações educacionais ou de treinamento estão alinhadas com a estratégia da empresa?

Educação corporativa e Vantagens Competitivas

	BLOCO 3	Objetivos do Bloco/Questões	Autores
	Relação entre os processos de educação corporativa e a geração de vantagens competitivas	**Identificar as principais fontes de vantagens competitivas e se são valiosas, raras, difíceis de imitar e organizáveis**	As questões deste bloco tiveram como principais referências (HARRISON; ENZ, 2005 ; BARNEY, 1991)
1	Quais os 3 recursos que geram maior diferencial da sua empresa frente aos concorrentes? Porquê?	Identificar os principais recursos da empresa que potencialmente geram vantágens competitivas	
2	Vc poderia colocá-los em ordem de importância	Identificar a percepção relativa da importância do recurso para Vantágens competitivas	
3	Vc acredita que as ações de treinamento e educação desenvolvidos geram diferenciais da sua empresa em relação aos ocncorrentes?	Identificar a percepção da importancia dos processos de educação para geração das vantágens competitivas	
4	Vc acredita que as ações de treinamento permitem que a empresa explore oportunidades ou neutralize ameaças ?	Identificar se o recurso é valioso	
5	As atividades de educação e treinamento da empresa são diferentes das ações dos concorrentes? Em que são diferentes?	Identificar se o recurso é raro	
6	Numa escala de 1 a 5, avalie o quanto as ações de educação e treinamento são fáceis de serem imitadas pelos concorrentes: 5 – Muito difícil de ser copiado 4- Difícil de ser copiado 3- Dificuldade mediana de ser copiado 2 – Fácil de ser copiado 1 – Muito fácil de ser copiado	Identificar se o recurso é difícil de imitar	
7	Porquê?	Aprofundar os motivos da dificuldade de imitação	
8	A estrutura da empresa está pronta em termos de recursos físicos, humanos, e tecnológicos para maximizar o uso das ações de educação e treinamento para alavancar os resultados da empresa	Identificar a capacidade da empresa em explorar este recurso (Organização)	
9	Existe alguma empresa do setor que desenvolve ações de educação e treinamento que gerem mais resultados que a sua empresa?	Validar a vantágem competitiva de forma relativa	