Rogério Stival Morgado

**Desenvolvimento da capacidade de absorção em redes brasileiras
e estrangeiras de franchising**

**São Paulo
2013**

Rogério Stival Morgado

**Desenvolvimento da capacidade de absorção em redes brasileiras
e estrangeiras de franchising**

Tese apresentada à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para a obtenção
do título de Doutor em Ciências.

Área de Concentração: Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Afonso Fleury

**São Paulo
2013**

FICHA CATALOGRÁFICA

Morgado, Rogério Stival

Desenvolvimento da capacidade de absorção em redes brasileiras e estrangeiras de franchising / R.S. Morgado. -- São Paulo, 2013.

147 p.

Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Conhecimento 2.Absorção (Capacidade) 3.Franquia I.Universidade de Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Dedicatória

Dedico esta Tese a minha esposa Fernanda companheira amorosa e aos meus filhos Vinícius e Leonardo.

Agradecimentos

Esta Tese é o resultado da etapa mais difícil de meus estudos. Não sei se pela idade, se pelos compromissos familiares, ou se ainda, pelas responsabilidades desta fase da vida. Entretanto, sei que tenho que agradecer a muitos por chegar até aqui.

Agradeço em primeiro lugar a Deus pelas possibilidades e o caminho dos estudos e do aprendizado. Agradeço aos meus pais por me ajudarem sempre no direcionamento de minha vida e aos meus irmãos pelo acompanhamento na trajetória.

Agradeço a minha sogra pela ajuda para com todos da família e ao meu sogro (*in memorian*) grande incentivador para que eu fizesse mais esta etapa de estudos.

Merece a minha gratidão eterna o Prof. Afonso Fleury pela orientação deste trabalho e as inúmeras lições que me proporcionou neste período. Foram lições acima de tudo para a vida.

Agradeço ao professor Felipe Borini, pela ajuda nos conhecimentos estatísticos. Agradeço ao professor Moacir de Miranda Oliveira Júnior e Davi Nakano pelas sugestões na qualificação deste estudo sobre o conhecimento e a aprendizagem organizacional.

Agradeço aos meus professores de Engenharia de Produção, em especial a professora Márcia Terra da Silva, que me abriram novos mundos perante a oportunidade de receberem seus conhecimentos e experiências.

Agradeço aos funcionários da Poli-USP, em especial a Lídia, a Priscila e a Rose, e aos colegas de doutorado na Poli e na FEA-USP.

A todos aqueles também que me ajudaram, mas pela falta de memória ou pelas minhas limitações humanas eu não coloquei aqui, meu MUITO OBRIGADO!

“A mente que se abre a uma nova idéia
jamais voltará ao seu tamanho original”.

(Albert Einstein)

Resumo

A capacidade de absorção está relacionada com a maneira pela qual uma organização desenvolve processos estratégicos e rotinas de internalizar e aplicar o conhecimento externo. Esse processo organizacional é descrito por quatro dimensões: aquisição, assimilação, transformação e aplicação. Estudos recentes colocam que o ambiente influencia o modo como às empresas se organizam, expandem e transferem conhecimento. Este estudo pretende avançar nessa linha de pesquisa; em específico desenvolve uma análise comparativa sobre a capacidade de absorção em redes de franquias brasileiras e estrangeiras que operam no Brasil. A pergunta principal da pesquisa busca compreender se as redes de franquias brasileiras e estrangeiras desenvolvem a capacidade de absorção de maneira diferente. Para resolver essa questão foi desenvolvida uma metodologia com abordagens qualitativas e quantitativas, tendo uma amostra de 103 empresas. Os resultados mostram aspectos importantes do processo de transferência de conhecimento e do desenvolvimento da capacidade de absorção das empresas analisadas. De forma geral, as unidades franqueadas em redes brasileiras apresentaram níveis menores nas variáveis relativas à aquisição e aplicação do conhecimento. Assim, esta pesquisa pretende contribuir para a literatura existente sobre o processo de gestão estratégica e do conhecimento, centrando-se sobre o desenvolvimento da capacidade de absorção em redes de franchising, especificamente em uma economia emergente como o Brasil.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, a capacidade de absorção e franquia.

Abstract

Absorptive capacity is related to the way in which an organization develops strategic processes and routines to internalize and apply external knowledge. This organizational process is described by four dimensions: acquisition, assimilation, transformation and application. Since recent studies state that the institutional environment influences the way firms organize, expand and transfer knowledge. This thesis seeks to advance in that research path developing an analysis on the absorptive capacity in networks of Brazilian and foreign franchises operating in Brazil. The main research question seeks to understand: do Brazilian and foreign franchise networks develop absorptive capacity differently? To address this issue we developed a methodology with qualitative and quantitative approaches in a sample of 103 companies. The results show important aspects of the knowledge transfer process, and the development of absorptive capacity by the companies analyzed. Overall, the franchisees in Brazilian networks showed lower levels in the variables concerning the acquisition and application of knowledge. Thus, this research aims to contribute to the existing literature on the strategic and knowledge management process, focusing on the development of absorptive capacity in franchising networks, specifically for an emerging economy like Brazil.

Keywords: Knowledge management, Absorptive capacity, Franchise.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Justificativa do estudo.....	1
1.2 Problema e objetivos da pesquisa.....	4
1.3 Estrutura desta Tese.....	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 Gestão do Conhecimento.....	8
2.1.1 Transferência de Conhecimento.....	13
2.1.2 Mecanismos de Transferência de Conhecimento.....	15
2.2 A Capacidade de Absorção.....	17
2.2.1 A Capacidade de Absorção como Estratégia.....	18
2.2.2 Fatores de Influência da Capacidade de Absorção.....	21
2.2.3 Dimensões da Capacidade de Absorção.....	23
2.2.4 Temas relacionados à Capacidade de Absorção.....	26
2.3 O Franchising.....	36
2.3.1 O conhecimento nas Redes de Franchising.....	39
2.3.2 Operações Internacionais de Franchising.....	41
3. MODELO DE PESQUISA.....	48
3.1 Transferência e capacidade de absorção no franchising.....	48
3.2 Modelo de Pesquisa.....	52
3.3 Hipóteses de Pesquisa.....	56
4. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	62

4.1 Abordagem Qualitativa - Entrevistas.....	63
4.2 Pesquisa Quantitativa - <i>Survey</i>	67
4.2.1 Amostra e unidade de análise.....	67
4.2.2 Coleta de Dados por instrumento.....	68
4.2.3 Pré-teste.....	69
4.2.4 Análise dos dados por tratamento estatístico.....	70
4.3 Construção das Variáveis.....	72
5. RESULTADOS.....	75
5.1 Resultados da Abordagem Qualitativa - Entrevistas.....	75
5.2 Resultados da Pesquisa Quantitativa.....	80
5.2.1 Análise da Regressão Logística.....	81
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	87
6.1 Desenvolvimento da Capacidade de Absorção em Redes Brasileiras e Estrangeiras de Franchising	87
6.1.1 Aplicação de conhecimento.....	87
6.1.2 Assimilação de conhecimento.....	88
6.1.3 Transformação de conhecimento.....	90
6.1.4 Aplicação de conhecimento.....	91
6.1.5 Capacidade de absorção.....	92
6.2 Diferenças da Capacidade de Absorção em Redes Brasileiras e Estrangeiras de Franchising	95

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
7.1 Contribuição do estudo.....	102
7.2 Limitações do estudo.....	103
7.3 Sugestões para pesquisas futuras.....	104
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 105
 APÊNDICE.....	 126
Apêndice 1 – Terminologias do Franchising.....	127
Apêndice 2 – Carta de Apresentação.....	128
Apêndice 3 – Questionário de entrevista para a Fase de Pesquisa Qualitativa.....	129
Apêndice 4 – Instrumento de coleta de dados para a Fase de Pesquisa Quantitativa.....	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema Teórico-conceitual.....	8
Figura 2 – Sistema de Franchising.....	39
Figura 3 – <i>Framework</i> para análise empírica.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões avaliadas nas entrevistas.....	66
Quadro 2 – Procedimentos metodológicos da abordagem quantitativa.....	74
Quadro 3 - Diferenças sobre o conhecimento e absorção entre redes brasileiras e estrangeiras de franchising – Abordagem qualitativa.....	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dimensões, conceitos e indicadores da capacidade de absorção	25
Tabela 2 – Temas de pesquisa relacionados a capacidade de absorção	35
Tabela 3 – Setores e nº. de empresas pesquisadas na abordagem qualitativa	65
Tabela 4 – Estatística descritiva das dimensões da capacidade de absorção	80
Tabela 5 – Teste T sobre as dimensões da capacidade de absorção	81
Tabela 6 – Modelo de Regressão Logística	83
Tabela 7 – Resultados das Hipóteses	86

1. INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa do estudo

As economias emergentes criaram um novo ambiente de negócios exigindo novas estratégias e reconfiguração de recursos, capacidades e processos das empresas para manter a competitividade. Em particular, as economias do chamado BRIC criaram desafios significativos para as empresas das economias desenvolvidas através de seu baixo custo de produção que desafiam os modelos de negócios tradicionais utilizadas pela maioria das empresas ocidentais (HOSKISSON *et al.*, 2000).

O conhecimento organizacional desempenha papel fundamental nos processos de internacionalização das empresas (PETERSEN *et al.*, 2008). Na medida em que a empresa precisa aprender e usar o conhecimento sobre diferentes mercados, a aquisição do conhecimento é um dos principais fatores da gestão em termos de seleção de mercados estrangeiros, modos de entrada e velocidade do processo da sua gestão internacional. Desta forma, o aprendizado organizacional é essencial para a adaptação de produtos, bem como para alcançar a inovação nestes mercados (KAFOUROS *et al.*, 2008) pois, de forma geral, as rotinas e estruturas organizacionais são melhores integradas em processos de internacionalização quando as empresas desenvolvem capacidades para obter e compartilhar conhecimentos.

O sistema de franchising é um arranjo organizacional em que a transferência de conhecimento é um processo crítico para alcançar resultados pelas partes envolvidas: empresa franqueadora e franqueados (DARR *et*

al., 1995, PASWAN *et al.*, 2004, PASWAN & WITTMANN, 2009). A expansão internacional dos sistemas de franquia foi estudada do ponto de vista dos países desenvolvidos (EROGLU, 1992; FLADMOE-LINDQUIST, 1996; QUINN, 1998; QUINN & ALEXANDER, 2002; DOHERTY, 2007). Apesar do crescente interesse no fenômeno, há poucos estudos buscando compreender o fenômeno em países emergentes (ALON *et al.*, 2010). No Brasil, o número de redes de franchising e unidades é cada vez maior, enquanto a expansão internacional de empresas brasileiras já chega a cerca de 70 redes operando no exterior (MELO & ANDREASSI, 2010).

A transferência de conhecimento no franchising se constitui em elemento fundamental envolvendo ferramentas de gestão, processos de produção, práticas de controle e serviços (PREBLE & HOFFMAN, 1995; BRADACH, 1998; MAURO, 2006). Apesar da importância do conhecimento na replicação pelo franqueador e da sua absorção pelos franqueados, a questão continua amplamente inexplorada (DARR *et al.*, 1995; PASWAN *et al.*, 2004; PASWAN & WITTMANN, 2009).

A capacidade de absorção está relacionada com a maneira pela qual uma organização desenvolve rotinas e processos estratégicos para internalizar e aplicar o conhecimento externo (COHEN e LEVINTHAL, 1990). A pesquisa sobre a capacidade de absorção inclui estudos com foco em pesquisa e desenvolvimento (HARHOFF *et al.*, 2003; LIN *et al.*, 2002; STOCK *et al.*, 2001), gestão do conhecimento (CORSO *et al.*, 2006; LAGERSTRÖM & ANDERSSON, 2003), estruturas organizacionais (CALOGHIROU *et al.*, 2004;

LENOX & KING, 2004; VAN DEN BOSCH *et al.*, 1999), inter-relações organizacionais (LANE & LUBATKIN, 1998; CALOGHIROU *et al.*, 2004) e integração com clientes (JOHNSEN & FORD, 2006).

Atualmente, a capacidade de absorção vem sendo relacionada também com a aprendizagem organizacional, a visão baseada em recursos e a capacidade dinâmica da empresa, entretanto, pouca atenção vem sendo dada à questão de como as organizações podem operacionalizá-la e a sua aplicação em setores específicos como o franchising.

A capacidade de absorção explica porque algumas empresas utilizam de forma diferente conhecimentos originados em uma mesma rede. Nos últimos tempos observa-se um aumento de trabalhos sobre a questão de como as empresas podem aprender com o conhecimento e os recursos vindo de fora de suas fronteiras organizacionais (LENOX & KING, 2004, ARORA & GAMBARDELLA, 1994; IRELAND *et al.*, 2002).

No entanto, os estudos sobre a capacidade de absorção em operações internacionais no tocante à relação entre diferentes parceiros organizacionais como no franchising são muito limitados. Assim, como resultado, a compreensão de como o conhecimento novo é transferido e assimilado nestas operações e o papel das diferentes dimensões nas condições organizacionais permanece incompleta. Este estudo analisará como ocorre a capacidade de absorção em um setor específico, em empresas atuantes pelo sistema franchising.

1.2 Problema e objetivos da pesquisa

Diversos autores têm escrito sobre a capacidade de absorção, embora poucos tenham tentado operacionalizar o conceito (NOBLET *et al.*, 2011). Ao mesmo tempo, as quatro dimensões: aquisição, assimilação, transformação e aplicação identificadas inicialmente por Zahra & George (2002) abrem algumas perspectivas interessantes. No entanto, a natureza intangível deste constructo torna-o difícil de mensurá-lo, complicando ainda mais a definição de fatores antecedentes que lhe dão forma.

A capacidade de absorção é ainda importante como um conceito multidisciplinar, que serve para ligar ou mediar áreas afins do conhecimento, tais como aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e inovação (LANE *et al.*, 2002; VAN DEN BOSCH *et al.*, 2003).

Cohen e Levinthal (1990) colocam que a absorção de conhecimento por uma empresa necessita de uma estrutura de comunicação entre esta e as fontes externas, e de processos internos que garantam o fluxo de informações e conseqüentemente o aprimoramento da gestão. Em grande parte, um dos principais obstáculos para esse processo é a distância cognitiva entre as partes: quanto maior a distância entre elas, maiores serão as dificuldades para a aquisição e o uso dos conhecimentos adquiridos.

Assim, sendo a gestão do conhecimento de extrema importância para o sistema de empresas franqueadas, talvez uma das causas do problema resida no processo de transferência e capacidade de absorção de conhecimento pelos franqueados.

Portanto, este estudo questiona: Como as redes de franchising desenvolvem a capacidade de absorção?

A capacidade de absorção será abordada considerando a análise empírica de suas dimensões: aquisição, assimilação, transformação e aplicação (ZAHRA & GEORGE, 2002) comparando empresas em redes brasileiras e estrangeiras de franchising (MORGADO & FLEURY, 2011; 2012; 2013).

Dentro disso, algumas redes de franchising estrangeiras atuantes no Brasil não obtiveram os resultados esperados, e ainda, redes brasileiras não foram tão bem sucedidas em suas operações internacionais. Assim uma questão relacionada é verificar se há diferenças na capacidade de absorção entre as empresas nas redes brasileiras e estrangeiras de franchising?

Assim, o objetivo principal desta pesquisa foi:

I) Realizar um estudo analítico, descritivo e empírico sobre a capacidade de absorção de conhecimento no sistema de franchising brasileiro.

Objetivos Específicos:

I) Estudar o desenvolvimento das dimensões da capacidade de absorção no franchising;

II) Avaliar as dimensões aquisição, assimilação, transformação e aplicação da capacidade de absorção de conhecimento no franchising a partir de franqueados atuantes no mercado brasileiro;

III) Comparar a capacidade de absorção entre franqueados atuantes em redes brasileiras e estrangeiras de franchising;

IV) Concluir a partir da comparação.

1.3 Estrutura desta Tese

Esta Tese está estruturada em sete diferentes partes compostas da seguinte forma: o capítulo 1 é composto pela introdução, a justificativa do estudo realizado, o problema e os objetivos da pesquisa.

O capítulo 2 trata do Referencial Teórico abordando os assuntos gestão e transferência de conhecimento, capacidade de absorção, franchising e a relação entre eles, bem como tendo o direcionamento destes para os objetivos desta pesquisa.

O Capítulo 3 analisa a transferência e a capacidade de absorção de conhecimento no franchising e apresenta o Modelo referencial desta pesquisa

bem como as dimensões aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimentos as quais direcionam as hipóteses deste estudo.

O capítulo 4 apresenta a Metodologia de Pesquisa, sendo esta composta pela abordagem qualitativa com entrevistas e na sequência apresenta-se a pesquisa quantitativa realizada contendo a descrição da amostra, a coleta de dados, o pré-teste, os critérios da análise e as variáveis.

Em seguida, mostra-se o capítulo 5 com os Resultados, o capítulo 6 contendo a análise dos resultados e o capítulo 7 com as Considerações Finais do estudo realizado. Completam-se na sequência as Referências Bibliográficas e os Apêndices deste trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico visando obter subsídios para o entendimento do fenômeno em estudo. Ele está estruturado em conformidade com o esquema teórico-conceitual a seguir Figura 1.

Figura1 - Esquema teórico-conceitual
FONTE: Autor

2.1 Gestão do Conhecimento

O conhecimento é considerado o principal recurso para a competitividade das organizações. Isso porque ele é uma fonte estratégica de recursos que se expressa principalmente por tecnologias, procedimentos e pessoal especializado (WERNERFELT, 1984).

Em relação ao conceito de conhecimento, adotamos a definição de Davenport e Prusak (1998) que colocam que o conhecimento é uma mistura fluida de experiência moldada, valores, informação contextual e discernimento especializado que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Nas organizações, ele muitas vezes fica embutido

não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas organizacionais, processos, práticas, normas e pessoas.

Cada vez mais, o conhecimento é colocado como um ativo crítico para uma empresa obter vantagem competitiva. O conhecimento é, assim, valorizado como um recurso estratégico, sendo tema de diversos estudos relacionados a competitividade (PRAHALAD & HAMEL, 1990; BARNEY, 1991; SPENDER, 1996).

A gestão do conhecimento envolve procedimentos e técnicas utilizadas por uma organização para lidar com o conhecimento (TEECE, 2000) ou como as organizações criam, mantêm e compartilham o conhecimento organizacional (ARGOTE & DARR, 2000).

O estudo do conhecimento tem sido também o foco de pesquisas em áreas como a aprendizagem organizacional, gestão, tecnologia e cognição gerencial (GRANT, 1996). De todos os recursos possíveis que as empresas podem possuir, sua base de conhecimento será uma das mais estratégicas para a obtenção de uma vantagem competitiva (GRANT, 1996; GUPTA & GOVINDARAJAN, 2000).

Argote e Darr (2000) colocam que o conhecimento nas organizações pode estar nos indivíduos, ferramentas, tecnologias, tarefas e na combinação destes elementos. Desta forma, em muitos setores, a importância de

desenvolver habilidades para melhor utilizar o conhecimento contido nos elementos da empresa tornou-se fundamental.

O aspecto do conhecimento mais discutido é quanto ao conhecimento ser tácito ou explícito (NONAKA & TAKEUCHI, 1995). Os autores colocam o conhecimento tácito como aquele acumulado pelas habilidades práticas ou experiências inerentes às características das pessoas e não codificado. O conhecimento explícito é codificado e pode ser mais facilmente transmitido, é revelado por processos formais de comunicação, sendo mais fáceis de transferir. Quanto maior o componente tácito do conhecimento mais difícil dele ser transferido, dado o seu caráter ambíguo (BORINI & OLIVEIRA, 2009; ZANDER & KOGUT, 1995).

Outra característica do conhecimento é a sua complexidade, que conforme Winter (1987), pode ser medido pelo número de informações necessárias para compor o conhecimento. Simonin (1999) coloca que o conhecimento se relaciona às capacidades, uma vez que a sua complexidade deriva da interdependência de rotinas, recursos, tecnologias e indivíduos que são necessários para a sua constituição. Quanto maior a complexidade do conhecimento, maior será a dificuldade para sua transferência (BORINI & OLIVEIRA, 2009; SIMONIN, 1999).

A terceira característica do conhecimento relaciona-se ao fato dele estar ou não integrado a sistemas empresariais (SIMONIN, 1999). Winter (1987) e Zander e Kogut (1995) chamam isto de conhecimento sistêmico, pois é aquele

que se apresenta articulado às funções, à tecnologia e aos equipamentos empresariais, fazendo parte de um processo integrado verticalmente a outras funções organizacionais. Quanto mais independente da cadeia de valor for o conhecimento, menor é a possibilidade dele ser transferido (BORINI & OLIVEIRA, 2009; WINTER, 1987; ZANDER & KOGUT, 1995).

Minbaeva (2007) adiciona mais uma característica do conhecimento, que é sua capacidade de ser observado em uso ou não. Pode parecer o mesmo significado de conhecimento tácito e explícito, mas Minbaeva (2007) explica que o conhecimento pode ser explícito e não observado em uso, ou seja, embora existam manuais, regras e normas, o conhecimento é difícil de ser observado por uma pessoa não participante do processo. Por outro lado, um conhecimento pode ser tácito, muito difícil de ser codificado, mas fácil de ser apreendido em uso. Assim, quanto mais difícil de ser observado em uso, mais difícil é a transferência deste conhecimento (BORINI & OLIVEIRA, 2009; MINBAEVA, 2007).

Desta forma, um conhecimento com caráter tácito, complexo, independente e não observado em uso é muito mais difícil de ser transferido entre as unidades organizacionais do que um conhecimento codificado, simples, sistêmico e observado em uso. Entretanto, seja o conhecimento mais fácil ou difícil de ser transferido, é necessário que a empresa interessada em sua transferência, crie mecanismos para que isso ocorra.

Esta definição chama a atenção para a coexistência de formas de conhecimento explícitas (codificadas) ou tácitas (não codificadas). Por isso, os estudos sobre fluxos de conhecimento entre organizações devem levar a distinção entre os diferentes tipos de conhecimento presentes neste processo. Desta forma, o conhecimento tácito por não ser codificado, não é de fácil transferência. Já o conhecimento explícito e codificado pode ser transferido mais facilmente, tanto dentro como através das fronteiras organizacionais e nacionais (KOGUT & ZANDER, 1992).

O conhecimento tácito é fortemente dependente à experiência do indivíduo que o detém e só pode ser alcançado através da experiência e do aprendizado. Este conhecimento não está altamente integrado à organização e não pode ser facilmente transferido para outros, uma vez que ainda não foi codificado (SPENDER, 1996). Sua imitação por outros também é difícil, pois ele está sujeito a fatores organizacionais como cultura, rotinas, políticas e sistemas, além da interpretação das pessoas da organização (NELSON & WINTER, 1982; SPENDER, 1996).

Por isso, a gestão do conhecimento organizacional deve envolver planejamento estratégico, captação ou geração de conhecimento, transferência entre os parceiros, e sua aplicação no negócio. Desta forma, ele auxilia na criação da vantagem competitiva sustentável para a organização e cada vez mais ele vem sendo integrado ao *mainstream* da gestão estratégica e ao processo decisório.

O processo de transferência de conhecimento e a sua influência no aprendizado organizacional do receptor pode ocorrer de diferentes formas (OLIVEIRA & BORINI, 2010). A parte seguinte busca evidenciar melhor estes elementos.

2.1.1 Transferência de Conhecimento

A transferência de conhecimento é uma área-chave de pesquisa no campo da gestão estratégica. Assim, cada vez mais, a pesquisa sobre ela pode ser abordada com uma perspectiva envolvendo processos, comunicação e desenvolvimento organizacional.

A literatura identifica cinco contextos que podem afetar as transferências de conhecimento, incluindo: i) a relação entre a fonte e o destinatário, ii) a forma e localização do conhecimento, iii) a predisposição de aprendizagem do destinatário, iv) a capacidade da fonte em compartilhar conhecimentos e v) o ambiente no qual a transferência ocorre.

O estudo da transferência de conhecimento coloca que o conhecimento pode ser incorporado em múltiplos repositórios (WALSH & UNGSON, 1991), rotinas, processos, procedimentos ou estruturas (TEECE, 2000).

Argote e Darr (2000) colocam que a transferência de conhecimento em organizações é o processo através do qual cada unidade, grupo, departamento ou divisão é afetado pela experiência da outra parte.

Nos processos de transferência de conhecimento, uma organização necessita construir estruturas e mecanismos que facilitem a interação e a troca de experiência (GUPTA & GOVINDARAJAN, 2001). Assim, destaca-se a possibilidade de se utilizar diferentes mecanismos, que podem ser agrupados em mecanismos codificados e de socialização (CARLIE, 2004).

O conhecimento codificado está explícito em documentos, não sendo portanto dependente de quem o gerou. Estes mecanismos são, portanto, mais apropriadas para a gestão e transferência do conhecimento explícito, simples, sistêmico e observável em uso, sendo utilizados geralmente para grandes volumes de conhecimento a ser transferido (BORINI & OLIVEIRA, 2009).

Para a transferência de conhecimento tácito, não codificado, a comunicação deve ser incrementada através do aumento de interações sociais verticais e de relações laterais. A comunicação direta entre pessoas é ao mesmo tempo uma das formas mais simples e eficiente de troca de conhecimento (BORINI & OLIVEIRA, 2009; NOHRIA & GHOSHAL, 1997).

Quando se trata de um conhecimento tácito e complexo, apesar de sistêmico e observável em uso, que precisa ser traduzido e adaptado em termos semânticos para a unidade receptora, necessita-se de maior empenho por parte da unidade emissora. Dentro disso, as empresas podem usar principalmente os seguintes mecanismos para a transferência deste tipo de conhecimento: reuniões, visitas e treinamentos (BORINI & OLIVEIRA, 2009).

Borini & Oliveira (2009) colocam que todo conhecimento codificado requer algum conhecimento tácito a ser usado. A existência de alguma forma tácita de conhecimento, de aprendizados e hábitos acumulados, bem como de normas, moldarão as maneiras pelas quais o conhecimento codificado é produzido, mas em contrapartida, este último também moldará as maneiras pelas quais os processos de aprendizado serão dirigidos, focados e assimilados. Existem tipos de codificação assim como tipos de formas tácitas de conhecimento, dependendo da construção de modelos, da construção de linguagens e da construção das mensagens.

Assim, a transferência do conhecimento entre organizações deve ser analisada como um processo, constituído de diferentes mecanismos cada qual com suas características (SZULANSKI, 2000). Pode haver contextos onde os agentes prefiram focar no conhecimento tácito apesar da habilidade de usar conhecimento codificado (explícito). A combinação e a composição entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito depende fortemente do contexto e do grau de atenção conferidos pelo agente ou pela organização que transfere o conhecimento. Em outras palavras, deve-se dar destaque aos diferentes mecanismos de transferência de conhecimento neste processo.

2.1.2 Mecanismos de Transferência de Conhecimento

A empresa que precisa transferir conhecimento tanto internamente quanto com unidades externas necessita construir estruturas e mecanismos que facilitem a interação entre os indivíduos e troca de experiência (GUPTA &

GOVINDARAJAN, 2001). Nesse contexto, destacam-se os sistemas codificados e os processos de socialização e comunicação (CARLIE, 2004).

Os mecanismos codificados permitem a operacionalização do conhecimento explícito da empresa. São mecanismos adequados para os casos em que as diferenças e dependências entre os atores são conhecidas (CARLIE, 2004). Os manuais e instruções operacionais representam mecanismos de transferência de conhecimento codificados que não podem ser utilizados para a transferência do conhecimento tácito, ou seja, no compartilhamento das práticas e habilidades específicas dos empregados da empresa.

Para a codificação do conhecimento, sistemas de tecnologia da informação também são úteis para reunir o estoque de conhecimento e facilitar a sua disseminação (HANSEN *et al.*, 1999).

A comunicação entre as pessoas e organizações podem ser incrementadas através do investimento em sistemas de informações verticais ou através de relações sociais. Assim este processo de socialização nas empresas propicia a formação de capital social, ou seja, as formas de controle de integração organizacional por meio das redes de contatos pessoais entre membros da empresa (NONAKA & TAKEUCHI, 1995).

A comunicação direta é uma ferramenta adequada quando o conhecimento precisa ser compartilhado com as demais unidades tanto em

termos sintáticos, mas também em termos semânticos de significado e interpretação (CARLIE, 2004).

As atividades realizadas entre membros de diferentes unidades organizacionais contribuem para a construção de relacionamentos interpessoais (DERESKY, 1999). Estes relacionamentos também são mecanismos de transferência quando formam equipes de projetos e ou geram processos de alocação de profissionais (GUPTA & GOVINDARAJAN, 2001).

Assim, dentro dos objetivos deste estudo coloca-se a importância da capacidade de absorção do receptor neste processo.

2.2 A Capacidade de Absorção

Durante as duas últimas décadas, tornou-se quase axiomático que o conhecimento está no centro da criação e manutenção de vantagem competitiva (GRANT, 1996). As empresas cada vez mais precisam de fontes de conhecimento, embora ele nem sempre seja facilmente disponível a partir de fontes externas (CHESBROUGH, 2003; ARGOTE & DARR, 2000).

Assim, a capacidade de absorver conhecimento tornou-se crucial. Em seus trabalhos, Cohen e Levinthal (1990) definiram capacidade de absorção como a capacidade de identificar, assimilar e explorar o conhecimento externo à organização.

O aumento número de publicações que buscaram aplicar, medir, ou estender o conceito de capacidade de absorção, definitivamente reflete a elevada importância deste tema, relativamente novo, no campo dos estudos organizacionais. Novas pesquisas têm mostrado a riqueza do conceito e renovado com acréscimos de teorias, desenvolvimento de modelos conceituais e realização de vários estudos empíricos.

Van den Bosch *et al.* (2003) abordam a capacidade de absorção como multinível: relacionada ao indivíduo, ao grupo e a organização, identificando uma enorme diferença entre a proliferação da teoria e as contribuições empíricas sobre o assunto.

Essa diversidade de teorias e métodos empíricos tem contribuído para o rápido avanço do assunto capacidade de absorção em diversas áreas de estudo, com diferentes dimensões, antecedentes e níveis de análise. Na sequência, descreve-se em maiores detalhes a capacidade de absorção como um processo estratégico organizacional, os seus fatores de influência, dimensões e temas de estudos relacionados.

2.2.1 A Capacidade de Absorção como Estratégia

Teece *et al.* (1997) definem capacidade dinâmica em termos da capacidade de uma organização integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas a um ambiente em mudança. Esses autores colocam as capacidades dinâmicas como sendo intimamente ligadas aos processos organizacionais e recursos das empresas.

Eisenhardt & Martin (2000) adotam uma abordagem semelhante à Teece *et al.* (1997), mas focam em processos organizacionais e rotinas que permitem que os recursos de uma empresa possam ser reconfigurados em resposta às realidades do mercado. A análise centra-se sobre as características intrínsecas de processos que constituem a base para as capacidades dinâmicas, processos que suportam o desenvolvimento ou o acesso a novos conhecimentos, facilitando o desenvolvimento de novos produtos.

Os autores Zollo & Winter (2002) estendem a operacionalização do conceito capacidade dinâmica introduzindo a construção de métodos para o desenvolvimento organizacional. Para eles, a capacidade dinâmica é um padrão aprendido de atividade coletiva através da qual a organização gera e modifica sistematicamente suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia. Estes autores colocam que as capacidades dinâmicas são o resultado de um processo de aprendizagem organizacional. Noblet *et al.*, 2011 colocam que se pode então relacionar a capacidade dinâmica por causa da aprendizagem organizacional com a capacidade de absorção, pois esta, de certa forma, está relacionada com a vantagem competitiva da empresa (ZAHRA & GEORGE, 2002).

No artigo seminal sobre o tema capacidade de absorção Cohen e Levinthal (1990) a definiram como uma habilidade de reconhecer o valor de novas informações, assimilá-la e aplicá-las para fins comerciais. É uma das habilidades fundamentais de aprendizagem que as empresas podem

desenvolver para detectar o conhecimento e a informação fora da organização que podem ser úteis, e em seguida, internalizar e adaptar essas informações para suas necessidades específicas, explorando-as para seus objetivos de mercado.

Szulanski (2000) coloca que a transferência do conhecimento organizacional depende da capacidade de absorção do destinatário, pois ela está relacionada com o conhecimento e habilidades anteriores e com a motivação que este possui para buscar e aceitar conhecimentos diferentes ou novos. A falta de motivação nesse sentido poderá levar as atitudes de procrastinação, rejeição, sabotagem e passividade na implementação e no uso do conhecimento transferido.

Os estudos sobre a capacidade de absorção receberam muitas contribuições em pesquisas sobre redes de empresas (DYER & SINGH, 1998; KOZA & LEWIN, 1998; LANE & LUBATKIN, 1998). Outras pesquisas colocam a capacidade de absorção como um conceito multidisciplinar, que serve para ligar ou mediar áreas afins do conhecimento organizacional, como gestão do conhecimento, aprendizagem e inovação (VAN DEN BOSCH *et al.*, 2003). No entanto, por ser um conceito de natureza intangível é difícil de mensurá-lo, complicando ainda mais a definição das suas dimensões.

Desta forma, como colocam diferentes autores, a capacidade de absorção é uma fonte de vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo, mas não é uma exceção para o problema de medição que os recursos

intangíveis representam para as empresas (COHEN & LEVINTHAL, 1990; DYER & SINGH, 1998; JIMENEZ-BARRIONUEVO *et al.*, 2011).

De forma geral, entende-se que a capacidade de absorção de uma empresa necessita de uma estrutura de comunicação entre esta e as fontes externas de conhecimento (Cohen & Levinthal, 1990), e de processos internos que garantam o fluxo de informações e conseqüentemente o aprimoramento da sua gestão. Um dos principais obstáculos para esse processo são as diferenças e a distância cognitiva entre as partes: quanto maior o desacordo entre elas, maiores serão as dificuldades para a aquisição e o uso dos conhecimentos adquiridos pelo receptor do processo.

2.2.2 Fatores de Influência da Capacidade de Absorção

A capacidade de absorção é influenciada tanto por fatores internos como por fatores externos da organização (DAGHFOUS, 2004). Fatores internos incluem a base de conhecimento prévio, a capacidade de absorção individual dos gestores, o nível de escolaridade e formação acadêmica dos funcionários, a diversidade das suas origens, estruturas organizacionais, a comunicação interna, cultura organizacional, o tamanho da empresa, e a gestão de recursos humanos. Os fatores externos são uma combinação do ambiente externo e da posição da empresa nas suas redes de relacionamento.

Lin et al. (2002) constataram que as empresas não podem integrar com sucesso e aplicação do conhecimento, a menos que estas possuam um alto nível de capacidade de absorção. Os autores estudaram os fatores críticos

necessários para a capacidade de absorção em situações que ocorrem transferências de conhecimento e encontraram associações convincentes entre a capacidade de absorção e fatores tais como canais de difusão de tecnologia, mecanismos de interação organizacional e recursos de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

A literatura sobre a capacidade de absorção também vem colocando o conceito das habilidades e a motivação dos funcionários (Minbaeva & Michailova, 2004), o conhecimento prévio (Lane et al., 2001), a relevância do conhecimento, as semelhanças entre as estruturas organizacionais e comunidades de pesquisa compartilhada (Lane & Lubatkin, 1998) como influências do processo.

Van Den Bosch et al. (1999) identificaram três características da capacidade de absorção do conhecimento: a sua eficiência, alcance e grau de flexibilidade. Eficiência na absorção de conhecimento refere-se a como as empresas identificam, assimilam e usam o conhecimento. O alcance refere-se a importância do conhecimento para uma empresa e a flexibilidade refere-se à medida em que uma empresa incorpora o conhecimento adicional reconfigurando o conhecimento já existente.

Estes autores argumentam também que as características de flexibilidade e abrangência na absorção de conhecimento podem ser vistas fortemente associadas às estruturas do conhecimento organizacional, que são de natureza exploratória (March, 1991), enquanto a eficiência da recepção está

mais relacionada as organizações de exploração do conhecimento organizacional.

Tsai (2001) desenvolveu mais uma perspectiva de redes organizacionais em seu estudo sobre a capacidade de absorção, colocando que as unidades organizacionais podem produzir mais inovações e desfrutar de um melhor desempenho se ocuparem posições em uma rede de empresas, tendo assim acesso a novos conhecimentos desenvolvidos por outras organizações, embora permaneçam fundamentalmente dependentes de sua capacidade interna de absorção para aplicar o novo conhecimento.

2.2.3 Dimensões da Capacidade de Absorção

Cohen & Levinthal (1990) estabeleceram inicialmente três dimensões para a capacidade de absorção, sendo a primeira a capacidade de reconhecer o valor do conhecimento externo. Os autores lembram que para permitir a utilização eficaz dos novos conhecimentos por uma organização, esta deve possuir algum conhecimento prévio sobre o assunto. Em segundo lugar, a organização receptora deve ser capaz de assimilar os novos conhecimentos externos, pois reconhecendo este conhecimento útil, ela precisa internalizá-lo. Em terceiro, a organização precisa ser capaz de dar aplicação comercial ao novo conhecimento.

Em estudo posterior Lane et al (2001) expandiram os componentes das três dimensões em estudo no contexto de *joint ventures* internacionais. Os autores colocaram que a primeira dimensão como a capacidade de entender o

conhecimento, sendo assim dependente da confiança entre as partes, a sua compatibilidade cultural, a base de conhecimento prévio e a relação entre as partes. A segunda dimensão, capacidade de assimilar novos conhecimentos foi colocada como dependente de flexibilidade, adaptabilidade, suporte e os objetivos das partes envolvidas na troca de conhecimentos. Finalmente, a terceira dimensão, capacidade de aplicar conhecimentos externos, deriva da estratégia de negócios que ambas as partes possuem numa relação de negócios.

Zahra & George (2002) distinguiram quatro dimensões relacionando estas às fases da capacidade de absorção. Estes autores indicam que a capacidade de absorção representa um conjunto de rotinas organizacionais e processos estratégicos pelo qual as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento com a finalidade de criar valor. Para os autores, a primeira dimensão se relaciona a aquisição de conhecimentos e se refere a como uma empresa recebe a transferência de conhecimento. A segunda dimensão coloca a assimilação; nesta fase o objetivo da empresa é melhor compreender o conhecimento externo através de suas próprias rotinas já existentes. Na sequência colocam a dimensão da transformação como sendo a interiorização e conversão dos novos conhecimentos com os conhecimentos existentes. Por fim, colocam a aplicação sendo o uso e geração de resultados a partir do novo conhecimento na organização.

Todorova & Durisin (2007) reforçaram estas quatro dimensões da capacidade de absorção identificadas, ou seja, a aquisição, assimilação,

transformação e exploração de conhecimentos, colocando que estas são relacionadas entre si e as quais não podem ser estudadas de forma isolada uma da outra.

Jimenez-Barrionuevo *et al.*, (2011) elaboraram e validaram um instrumento de medição seguindo estas dimensões. A seguir apresentam-se as dimensões, conceitos e indicadores da capacidade de absorção Tabela 1.

Tabela 1 Dimensões, conceitos e indicadores da capacidade de absorção

Dimensão	Conceitos	Indicadores	Autores
Aquisição	Capacidade de uma empresa localizar, identificar, avaliar e adquirir conhecimento externo que é importante para as suas operações.	. Interação . Confiança . Respeito . Amizade . Reciprocidade	Cohen & Levinthal (1990) Zahra & George(2002);Jimenez-Barrionuevo et. al, (2011)
Assimilação	Capacidade de uma empresa compreender e internalizar o conhecimento externo da organização.	. Linguagem . Complementaridade . Semelhança . Cultura . Compatibilidade	Dyer & Singh (1998); Salk & Brannen (2000); JimenezBarrionuevo et.al,(2011)
Transformação	Capacidade de uma empresa combinar os conhecimentos prévios com os conhecimentos externos adquiridos e assimilados.	. Comunicação . Reuniões . Documentos . Transmissão . Tempo . Fluxo	Cohen & Levinthal (1990); Stock et al. (2001); Szulanski (2000); Zahra & George (2002)
Exploração	Capacidade de uma empresa incorporar o conhecimento externo adquirido, assimilado e transformado em suas operações.	. Responsabilidade . Aplicação	Cohen & Levinthal (1990); Szulanski (1996, 2000); Lane & Lubatkin (1998)

FONTE: Adaptado de Jimenez-Barrionuevo et al, 2011.

2.2.4 Temas relacionados à Capacidade de Absorção

A pesquisa sobre a capacidade de absorção inclui estudos com foco em pesquisa e desenvolvimento (HARHOFF *et al.*, 2003; LIN *et al.*, 2002; STOCK *et al.*, 2001), gestão do conhecimento (CORSO *et al.*, 2006; LAGERSTRÖM & ANDERSSON, 2003), estruturas organizacionais (CALOGHIROU *et al.*, 2004; LENOX & KING, 2004; VAN DEN BOSCH *et al.*, 1999), inter-relações organizacionais (LANE & LUBATKIN, 1998; CALOGHIROU *et al.*, 2004) e integração com clientes (JOHNSEN & FORD, 2006).

Muitas pesquisas mostram que para qualquer empresa é possível desenvolver a capacidade de absorção visando melhorar aspectos competitivos da organização. Baseado em Lane e Koka, (2006) coloca-se os principais temas relacionados à pesquisa sobre capacidade de absorção.

2.2.4.1 Definição e mensuração a capacidade de absorção.

Grande parte desta linha de estudo coloca a capacidade de absorção como um conceito dependente do grau de conhecimento prévio na empresa (AHUJA & KATILA, 2001; KIM, 1998). Esta linha de pesquisa tem sido operacionalizada principalmente com variáveis como conhecimento prévio na organização, intensidade de inovação e desenvolvimento e número de patentes obtidas (AHUJA & KATILA, 2001; MOWERY *et al.*, 1996).

Algumas pesquisas têm desenvolvido medidas alternativas, como as que colocam a relação da capacidade de absorção como o conteúdo do

conhecimento, rotinas organizacionais e/ou processos. Mowery *et al.*, (1996) indicam a necessidade de se operacionalizar mais diretamente a capacidade de absorção como um recurso.

Em outros estudos (Lane & Lubatkin, 1998; Lane *et al.*, 2001; Szulanski, 1996), os pesquisadores têm operacionalizado a capacidade de absorção como políticas de remuneração, rotinas, motivação e competências. Assim, percebe-se que a discussão vem sendo direcionada da definição original de Cohen e Levinthal, (1990) com um foco prioritariamente em P & D, para uma tentativa de expandir e mover a capacidade de absorção para uma perspectiva mais ampla de recursos ou de capacidade dinâmica da organização.

Em empresas com diferentes unidades, Szulanski (1996) encontrou evidências ligando a capacidade de absorção ao contexto da unidade, em termos de motivação, ambiguidade causal e ao conhecimento transferido entre as partes. Dyer e Singh (1998) consideraram este estudo de Szulanski para proporem uma visão relacional entre empresas e assim mais ampla da capacidade de absorção sugerindo que esta capacidade é baseada na "interação sociológica", sendo esta um processo de colaboração que os parceiros desenvolvem, baseado nas relações entre os membros dessas empresas.

Assim, para Dyer e Singh (1998) a capacidade de absorção é vista como um processo iterativo de troca levando a rendas relacionais que são geradas em conjunto e compartilhadas pelos parceiros. Desta forma, o foco na aprendizagem conjunta, baseada no conhecimento idiossincrático tem muito em comum com o conceito de alianças de aprendizagem (LUBATKIN *et al.*, 2001).

Lane e Lubatkin (1998) também analisaram o papel do aspecto social em capacidade de absorção. Trabalhando dentro da perspectiva de aprendizagem, eles argumentam que a capacidade de absorção deve ser avaliada ao nível da interação. Os autores propuseram e encontraram suporte empírico, em um estudo mostrando que a capacidade de absorção depende do tipo específico de novos conhecimentos oferecidos pela empresa instrutora, da semelhança das estruturas organizacionais e da familiaridade entre estas empresas.

Van den Bosch *et al.* (1999), baseando-se em estudos de caso, argumentam que as empresas precisam se estruturar de maneiras diferentes para combinar as diferentes formas de conhecimento dependendo do meio em que operam. Os autores sugerem que a capacidade de absorção é mediada pelo ambiente no qual a empresa compete e por seu sucesso em lidar com esse ambiente. Assim, enquanto Dyer e Singh (1998) focalizam sobre o processo de aprendizagem interativa entre empresas, Van den Bosch *et al.*

(1999) colocam ênfase no processo interativo de aprendizagem entre uma empresa e as suas fontes externas de conhecimento.

Zahra e George (2002) também adotam uma perspectiva de processo sobre a capacidade de absorção e argumentam que a integração e a partilha de conhecimento interno eficaz são a parte crítica da capacidade de absorção. Eles propõem que a capacidade de absorção deve ser definida como uma capacidade dinâmica, sendo acima de tudo um conjunto de rotinas organizacionais e processos pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento. Eles sugerem que a capacidade de absorção tem dois estados gerais: potencial (o conhecimento externo que a empresa poderia adquirir e assimilar) e o realizado (o conhecimento externo que a empresa tenha adquirido e utilizado).

2.2.4.2 Tipos de conhecimento e capacidade de absorção.

Em linha com o foco de Cohen e Levinthal, (1990) sobre a facilidade de aprendizagem e a influência da tecnologia como principais determinantes da capacidade de absorção, outros trabalhos sobre este tema se concentram em características do conhecimento que afetam a sua absorção dentro de uma organização.

Além de ser em grande parte teórica, há duas vertentes distintas nesta corrente de estudos. A primeira é que várias pesquisas abordam características do conhecimento externo que afetam a sua absorção por uma organização.

Um segundo foco é na identificação de características de diferentes conhecimentos dentro de uma organização. Desta forma, os tipos e as características do conhecimento podem mostrar tanto uma relação independente com a capacidade de absorção ou como variável mediadora que afeta a aquisição, assimilação, a transformação e a aplicação do conhecimento.

Constata-se dessa maneira que as principais características desta linha de estudo sobre tipos de conhecimento e capacidade de absorção é relacionar o conhecimento ao seu conteúdo e habilidades comuns (Bierly & Chakrabarti, 1996; Lane & Lubatkin, 1998), abordar a estratégia do conhecimento utilizada na organização (Barkema & Vermeulen, 1998), as bases geradoras do conhecimento na organização (Ahuja & Katila, 2001) e a cultura em relação à capacidade de absorção (SIMONIN, 1999).

A relação entre a complexidade do conhecimento e a capacidade de absorção também são analisadas, evidenciando as influências das rotinas, dos indivíduos e recursos vinculados a organização (SIMONIN, 1999). Como o conhecimento se torna mais complexo, as organizações precisam absorver mais áreas de conteúdo de conhecimento, bem como compreender as interligações entre as diferentes áreas de conteúdo (GARUD & NAYYAR, 1994). Alguns estudos afirmam que a capacidade de absorção de uma empresa pode ser melhorada através do aumento da tacitividade e da

complexidade de sua base de conhecimento (GALUNIC & RODAN, 1998; VAN DEN BOSCH *et al.*, 1999).

Em suma, o foco nesta linha de estudo da capacidade de absorção está baseado em dois aspectos: como o tipo de conhecimento influencia a capacidade da empresa para reconhecer novos conhecimentos valiosos e a capacidade da empresa para assimilá-los. Além da falta de evidência empírica, a influência do tipo de conhecimento sobre a capacidade de uma empresa para utilizá-lo tem recebido relativamente pouca atenção, refletindo a suposição de que a mera aquisição melhora o desempenho da empresa.

2.2.4.3 Escopo organizacional e capacidade de absorção.

Esta linha de estudo tem investigado como a capacidade de absorção de uma empresa se relacionam com a sua estrutura, escopo e alcance. O argumento básico é que as organizações possuem um melhor desempenho da capacidade de absorção se ampliam e diversificam sua atuação em áreas relacionadas às suas bases de conhecimento e a sua experiência (AHUJA & KATILA, 2001; KIM & KOGUT, 1996).

Este argumento tem sido utilizado para explicar as decisões de adquirir uma empresa, escolher entre o franchising, uma joint venture e/ou um novo empreendimento (*greenfield*) em um determinado mercado ou região. Quando uma empresa deseja expandir-se para uma nova indústria ou mercado em que já tem conhecimento relevante considerável, a empresa pode ser capaz de

fazê-lo de forma independente. No entanto, se a empresa não possui os conhecimentos relevantes suficientes, ela pode desenvolvê-lo através de uma aliança ou uma aquisição. Estendendo ainda mais esse argumento, muitos pesquisadores têm usado a capacidade de absorção para argumentar que o relacionamento entre as bases de conhecimento pode explicar o desempenho organizacional em processos de fusões e aquisições (AHUJA & KATILA, 2001).

Alguns estudiosos têm questionado a continuidade dos benefícios de tais expansões. Vermeulen e Barkema (2002) argumentam que uma expansão muito rápida pode não permitir que o tempo suficiente para absorver os novos conhecimentos, assimilá-los e aplicá-los. Como estes argumentos sugerem, a capacidade de absorção neste tema tem sido amplamente vista como um recurso.

2.2.4.4 Aprendizagem organizacional e capacidade de absorção.

A essência deste tema é que existe uma relação entre a aprendizagem organizacional e a capacidade de absorção. A aprendizagem aumentando em uma determinada área aumenta a base de conhecimento da organização nessa área, o que aumenta ainda mais a sua capacidade de absorção, facilitando ainda mais a aprendizagem nesse domínio (AUTIO *et al.*, 2000; BARKEMA & VERMEULEN, 1998).

Barkema e Vermeulen (1998) mostram que a diversidade de experiência geográfica ajuda a empresa a desenvolver estruturas de conhecimento sobre a

operação em novos cenários. O argumento implícito subjacente a essa linha de estudos é que a capacidade de absorção, em termos de conhecimento prévio tem maiores resultados na assimilação de novos conhecimentos.

A relação entre aprendizagem organizacional e a capacidade de absorção está relacionada com as capacidades dinâmicas da organização e as combinações decorrentes no processo de criação do conhecimento (KOGUT e ZANDER, 1992; NONAKA, 1994; VAN DEN BOSCH *et al.*, 1999).

2.2.4.5 Aprendizagem interorganizacional e capacidade de absorção.

Em contraste, o tema aprendizagem interorganizacional parece ter sido o fluxo de pesquisa mais bem desenvolvido com inclusive muitas contribuições empíricas (LANE & LUBATKIN, 1998; SZULANSKI, 1996).

Lane e Lubatkin (1998) colocam que em alianças empresariais, a capacidade de absorção requer parceiros que possuam semelhanças e conhecimentos suficientes para facilitar o processo de aprendizagem.

Ahuja e Katila (2001) encontraram resultados semelhantes em seu estudo de desempenho de aquisição. Um equilíbrio de similaridade e diferenças do conhecimento tem sido associado a resultados positivos como a inovação (AHUJA & KATILA, 2001; DYER & SINGH, 1998; KOZA & LEWIN, 1998; LANE & LUBATKIN, 1998).

Outras formas de semelhança entre parceiros que contribui para a capacidade de absorção incluem a estrutura organizacional, práticas de remuneração e a cultura nacional (GUPTA & GOVINDARAJAN, 2000; LANE & LUBATKIN, 1998; LANE *et al.*, 2001).

Outro pressuposto dentro desta linha de estudos é que o conhecimento é um bem público que pode ser usado por outras empresas. No entanto, Cohen e Levinthal (1990) argumentam que sem investir em capacidade de absorção, o conhecimento público terá pouco benefício para a empresa.

A Tabela 2 resume estas abordagens temáticas, focos de pesquisa e principais autores encontrados.

Tabela 2 Temas de pesquisas relacionadas à capacidade de absorção

Abordagens temáticas	Focos	Autores
Definição e mensuração da capacidade de absorção	<ul style="list-style-type: none"> -Busca de dimensões de análise; -Falta de parte empírica e necessidade de operacionalização; -Perspectiva da visão baseada em recursos e capacidade dinâmica. 	Mowery et al, 1996; Szulanski, 1996; Dyer & Singh 1998; Van den Bosch <i>et al.</i> 1999; Zahra & George 2002.
Tipos de conhecimento e capacidade de absorção	<ul style="list-style-type: none"> -Influência da tecnologia; -Influência dos tipos de conhecimento. 	Lane & Lubatkin, 1998; Simonin, 1999.
Escopo organizacional e capacidade de absorção	-Relação entre a abrangência de atuação e a absorção de conhecimentos.	Ahuja & Katila, 2001; Kim & Kogut, 1996
Aprendizagem organizacional e capacidade de absorção	<ul style="list-style-type: none"> -Relação entre os temas de forma recíproca e contínua; -Influência da capacidade dinâmica neste processo. 	Barkema & Vermeulen 1998; Kogut & Zander, 1992; Nonaka, 1994; Van den Bosch <i>et al.</i> , 1999
Aprendizagem inter-organizacional e capacidade de absorção	-Análise das relações do tema com redes de empresas.	Lane & Lubatkin, 1998; Meeus <i>et al.</i> , 2001; Mowery <i>et al.</i> , 1996; Szulanski, 1996; Gupta & Govindarajan, 2000; Lane et al, 2001

FONTE: Baseado em Lane e Koka, 2006

Assim através das linhas de estudo que relacionam a capacidade de absorção com a ampliação do escopo organizacional e a importância da aprendizagem interorganizacional nos atuais estudos sobre gestão estratégica, este estudo pretende contribuir focando a atuação de empresas pelo sistema de franchising. A parte a seguir apresenta referências teóricas sobre esse sistema.

2.3 O Franchising

O franchising consiste em um acordo pelo qual uma parte (franqueador) concede o direito de usar sua marca para outra parte (franqueado) fornecendo todo um modelo de negócio em troca de remuneração. Apesar da importância do assunto transferência de conhecimento nesse sistema, o problema permanece amplamente inexplorado (DARR *et al.*, 1995; PASWAN *et al.*, 2004; PASWAN & WITTMANN, 2009).

No Brasil, a palavra franquia é usada para designar as unidades franqueadas (FOSTER, 1994). Definido pela ABF como uma "estratégia de distribuição de produtos ou serviços," a venda de franquias permite a uma empresa expandir seus negócios com investimentos de terceiros. Apesar do grande número de lojas franqueadas no Brasil, a disseminação deste conceito é recente, tendo começado a ocorrer principalmente a partir de meados dos anos 1980, e sendo somente em 1994 promulgada a lei 8955 que regula o assunto no país. Neste acordo empresarial, a empresa que detém a marca e o modelo de negócio das operações é conhecida como franqueadora, enquanto aquele que adquire o direito de uso destes elementos em determinado mercado é chamado de franqueado (FOSTER, 1994; MAURO, 2006).

O franchising compreende um tipo de rede empresarial que envolve uma série de relacionamentos e contratos que delimitam e condicionam a atuação destas empresas (ELANGO & FRIED, 1997; COMBS *et al.*, 2004).

As empresas que realizam seus negócios pelo sistema franchising buscam uma forma de conhecimento integrada sobre gestão de negócios nas diferentes áreas organizacionais, tais como marketing, financeiro, recursos humanos e operações. Em outras palavras, o sistema de franquias envolve o aluguel feito pelo franqueado do direito de uso da marca, patente, processo, acompanhado do direito de comercialização de produtos e serviços, seguindo padrão estabelecido pelo franqueador, sem que isso gere qualquer tipo de vínculo empregatício entre as partes (FOSTER, 1994; PLÁ, 2001; MAURO, 2006).

As operações de franchising podem caracterizar modelos de gestão de operações que sintetizam práticas contemporâneas e mudanças que vem ocorrendo nos negócios. Esses modelos buscam operar frente às novas preferências do consumidor, mais junto às redes de suprimento e fornecedores, com as novas tecnologias, na organização dos processos de trabalho, na estruturas organizacionais e em estratégias competitivas (PREBLE & HOFFMAN, 1995; BRADACH, 1998; MAURO, 2006).

Entre as várias vantagens e desvantagens apontadas para o sistema, entende-se que o franchising é uma forma que possibilita ao empresário franqueado um modelo de fazer negócios, que pode facilitar a sua atuação em determinado mercado. Além do aspecto da marca, destaca-se a importância dos conhecimentos, relacionamentos e aprendizagem fornecidos por esse sistema.

Na franquia de formato de negócio, o apoio dado à empresa franqueada é muito mais abrangente, com a transferência de conhecimento de todo o modelo de gerenciamento do negócio, previamente desenvolvido e testado (FOSTER, 1994; ELANGO & FRIED, 1997; MAURO, 2006). Além da marca, o *franchising* de formato de negócio diferencia-se pela transferência de conhecimento sobre a operação do negócio, incluindo, por exemplo, um programa formal de treinamento, manual operacional contendo a descrição dos processos, das especificações técnicas e dos padrões de qualidade, além de uma estrutura que ofereça apoio operacional ao franqueado.

Em geral, cabe ao franqueado o pagamento de uma taxa inicial de franquia e de mensalidades, correspondentes aos *royalties* e/ou às contribuições para o fundo cooperado de propaganda cobrado, em geral, sobre o faturamento ou sobre o custo dos produtos comprados. O franqueado é, dessa forma, proprietário de seu negócio, no qual investe o próprio capital, respeitando os padrões estabelecidos pela franqueadora.

A empresa franqueada representa a imagem da franqueadora diante dos consumidores, sendo o relacionamento entre a franqueadora e a franqueada formalizado por meio de um contrato de franquia (FOSTER, 1994; ELANGO & FRIED, 1997; MAURO, 2006). A Figura 2 mostra esta relação.

Figura2 – Sistema de Franchising
FONTE: Autor

Assim, podemos colocar que o sistema franchising é um conceito de evolução empresarial e organizacional ainda bastante novo como objeto de estudos acadêmicos ao redor do mundo, oferecendo por um lado, vastos campos de análises e, por outro, limitações quanto a referências bibliográficas sobre estudos em profundidade do setor. A temática sobre o conhecimento nestas empresas será desenvolvido na sequência desta pesquisa.

2.3.1 O conhecimento nas Redes de Franchising

No franchising a organização franquadora precisa criar e transferir conhecimento para seus franqueados como parte fundamental desse sistema de negócios. Essas organizações precisam constantemente gerenciar o processo de exploração de novos conhecimentos ou a replicação do conhecimento já existente na empresa (MARCH, 1991).

A replicação é o esforço de se reproduzir um conjunto de atividades visando a sua transferência sem a necessidade de se compreenderem suas causas, consequências e interdependência. Numa cadeia replicadora, uma organização central desenvolve (i) o conhecimento relativo à criação e à seleção dos atributos a replicar e (ii) as competências necessárias para transferir esse conhecimento para as unidades (WINTER & SZULANSKI, 2001).

Winter e Szulanski (2001) consideram que a estratégia de replicação, através do qual opera o sistema de franchising, é baseada no conhecimento. De acordo com os autores, em uma cadeia, que segue o padrão de replicação, as empresas devem gerar e selecionar o conhecimento necessário para ser transferidos para os seus franqueados. Argote e Darr (2000) acrescentam que quando as organizações seguem um padrão de rede, a transferência de conhecimento é facilitada por fatores como a forma de rede, as tarefas e as características da tecnologia.

A eficiência da transferência de conhecimento na franquia está intimamente relacionada com a possibilidade de expressar o conhecimento em termos de linguagem comum (GRANT, 1996). Desta forma, este processo implica na transmissão e na recepção do conhecimento e, portanto, a capacidade de absorção dos receptores deve ser considerada como essencial (COHEN & LEVINTHAL, 1990).

Em um estudo quantitativo sobre a transferência de conhecimento no franchising, Windsperger e Gorovaia (2007) mostraram evidências de que a escolha dos mecanismos de transferência adotados pelo franqueador afeta o desempenho de todo o sistema.

De acordo com Polanyi (1966), o aprendizado de conhecimentos tácitos pode ser uma fonte de vantagem competitiva organizacional, pois esses conhecimentos são de difícil transferência e imitação pelos concorrentes (PETERAF, 1993). Entretanto, os conhecimentos que são de difícil codificação, tornam-se também mais complicados para serem transferidos em uma rede de empresas.

Assim, como o conhecimento incorporado em rotinas é mais rapidamente transferido do que outros tipos não codificados de conhecimento, muitas redes replicadoras como o sistema de franchising se baseiam na definição e transferência de rotinas operacionais (ARGOTE & DARR, 2000).

2.3.2 Operações Internacionais de Franchising

De forma geral, o processo de internacionalização de franchising possui especificidades, não podendo considerar as análises utilizadas para as organizações tradicionais. A internacionalização de franquias se iniciou por redes de origem dos EUA, Canadá e Europa Ocidental. O motivo principal foi a saturação dos seus mercados de origem, estimulando assim a busca de oportunidades em mercados internacionais (MELO, 2012). As redes norte-

americanas privilegiaram primeiramente o Canadá, depois os países da América Latina (WELSH & ALON, 2002).

Entre os estudos pioneiros estão os estudos feitos por Etzel e Walker (1973) e Hackett (1976) que estudaram a expansão internacional de franqueadores. Mais tarde, outros autores examinaram o fenômeno da internacionalização do franchising no contexto da teoria da empresa (HUSZAGH *et al.*, 1990; McINTYRE & HUSZAGH, 1995).

Aydin e Kacker (1990) examinaram as razões dos franqueadores americanos na época ainda não terem se expandido muito internacionalmente, analisando as suas disposições para futuros envolvimento internacionais. Os resultados deste estudo indicaram que, além da existência de um grande mercado doméstico, razões para não internacionalizar como a falta de experiência, recursos financeiros e os riscos de operar em mercados estrangeiros também foram considerados pelos franqueadores.

McIntyre e Huszagh (1995) realizaram estudos empíricos sobre a natureza da expansão do franchising adaptando o modelo de desenvolvimento internacional de Cavusgil & Nevin (1980) para realçar quatro etapas do processo de internacionalização: franchising doméstico; envolvimento experimental; envolvimento ativo e envolvimento comprometido. Neste modelo, a internacionalização das atividades de franchising segue um padrão pelo qual

as empresas começam por atuar numa base doméstica, seguida de uma maior exploração das oportunidades internacionais e uma etapa final caracterizada pela consideração de oportunidades e comprometimento em longo prazo em mercados internacionais.

Uma presença inicial no mercado doméstico é vista como crucial para o sucesso da expansão internacional de duas formas: primeiro, auxilia a aprendizagem do processo e o desenvolvimento de capacidade, conhecimento e experiência que vão ser necessários mais tarde para a expansão internacional; segundo, criam uma rede que, por si só, constitui um ativo relevante (QUINN & ALEXANDER, 2002).

As oportunidades disponíveis para a expansão no mercado doméstico, conjuntamente com a falta de experiência suficiente e de conhecimento necessário para a expansão internacional, podem agir como barreira ou inibidor da internacionalização (AYDIN & KACKER; 1990; KEDIA *et al.*, 1995).

Enquanto que estes fatores podem prevenir as empresas de fazer uma expansão internacional inicialmente, podem também continuar a causar problemas às empresas no alargamento da sua expansão para mercados externos.

Eroglu (1992) examinou a internacionalização do franchising e desenvolveu um modelo conceitual dos seus determinantes. A suposição básica deste modelo é que a intenção do franqueador para internacionalizar é um resultado de dois conjuntos de variáveis baseadas em: riscos e benefícios previstos. Eles seriam decorrentes de uma série de fatores organizacionais (dimensão da empresa; experiência operacional; intenção de internacionalizar, tolerância ao risco e percepção da vantagem competitiva dos gestores e aspectos ambientais (pressão competitiva doméstica; agentes externos com influência na mudança e fatores ambientais externos favoráveis).

Welch (1989) categorizou os fatores que influenciam internacionalização do franchising como fatores antecedentes, incentivos diretos e características dos tomadores de decisão.

Em alguns casos é possível identificar um estímulo particular que é o interesse dos franqueados como um instrumento de interesses para uma entrada internacional. Outros estudos sobre a Internacionalização por franchising concluíram que a decisão de internacionalizar pode ser influenciada pelo contato com terceiros, ou seja, a influência de interessados na expansão internacional que não sejam a parte franqueadora (WALKER & ETZEL, 1973; HACKETT, 1976).

Internacionalizar também pode ser um resultado de uma aproximação a mercados potenciais. Uma variedade de estudos destacou razões adicionais que influenciam empresas de franchising a internacionalizar as suas operações. Hackett (1976) revelou que o fator mais importante que influenciou os franqueadores americanos a internacionalizar foi o desejo de explorar mercados potenciais.

Para Hoffman e Preble (1993) a saturação dos mercados representa o papel principal na motivação dos franqueadores para atingir mercados globais que estão pouco desenvolvidos e que oferecem oportunidades de crescimento elevadas.

Estudos colocam que as principais barreiras ao processo de internacionalização por franchising são os seguintes fatores: escassez de recursos financeiros, falta de know-how internacional, restrições a mobilidade dos principais gestores, não conhecimento das implicações legais e jurídicas para estes negócios, dificuldade de encontrar franqueados confiáveis no exterior (QUINN, 1998; ALON & MACKEE, 1999b; KEDIA et al, 1995; MELO, 2012).

De forma análoga, as redes de franquias brasileiras encontram como principais barreiras, itens como: as diferenças de legislações dos países estrangeiros, dificuldades de operações no exterior, concorrência com as

marcas estrangeiras, burocracia para a exportação de produtos brasileiros para o abastecimento das franquias no exterior e alto custo com o registro de marcas e produtos (BORINI *et al.*, 2012, MELO, 2012).

Estudos recentes na temática internacionalização por franchising colocam a análise sobre os destinos destas redes, que tanto nos estudos das redes franqueadoras internacionais quanto nas brasileiras, iniciam de forma geral pelos países com proximidades geográficas e culturais (QUINN, 1998; ALON & MACKEE, 1999b; BORINI *et al.*, 2012, MELO, 2012).

Os níveis de controle nas operações internacionais de franchising se diferenciam muito entre as redes, embora haja sempre maiores dificuldades em controlar a formação e a padronização dos franqueados no exterior (MELO, 2012).

A opção pelo máster franqueado, empresa responsável regionalmente nomeada pela parte franqueadora, vem sendo a forma preferida pelas redes de franquias em operações internacionais (QUINN, 1998; ALON, 1999). Pesquisas brasileiras confirmam a opção pelo máster franqueado em operações internacionais de franchising (MARQUES, 2006; BORINI, *et al.*, 2012, MELO, 2012).

Assim, o franchising apresenta oportunidades de pesquisa no tema capacidade de absorção dos franqueados. Quando o assunto envolve a operação internacional destas empresas, percebe-se ainda maiores *gaps* para se buscar uma melhor compreensão sobre a questão.

3. MODELO DE PESQUISA

3.1 Transferência e capacidade de absorção de conhecimento no franchising

No franchising, a transferência de conhecimento é um processo necessário e cultivado pelos agentes como mecanismo para alcançar resultados (DARR *et al.*, 1995; PASWAN *et al.*, 2004; PASWAN e WITTMANN, 2009).

O sistema franchising depende fundamentalmente da transferência do conhecimento do franqueador aos franqueados. O franqueado deve esperar que o franqueador lhe transfira o conhecimento acumulado ao longo de sua história mediante uma remuneração (SORENSEN e SORENSEN, 2001). Esse *know-how* a ser repassado pode englobar ferramentas de gestão, processos de produção, metodologias de controle e práticas de serviços, além da operação do negócio em si. Kalnis *et al.* (2004) colocam que os franqueadores codificam o conhecimento e distribuem rotinas padronizadas aos franqueados, sendo que os franqueados parecem mais servir como repositórios de conhecimento tácito e de conhecimento idiossincrático de um mercado local.

Darr *et al.*, (1995) em estudo realizado em empresas franqueadas nos EUA colocaram evidências de grande conhecimento tácito nessas organizações e demonstrando também que o conhecimento é transferido mais facilmente entre as unidades de um mesmo franqueado do que para as outras unidades da rede.

Winter e Szulanski (2001) trouxeram uma contribuição quando analisaram em seus estudos a estratégia da replicação, chegando à conclusão de que essa estratégia fornece exemplos incomuns de processos de alavancagem do conhecimento. De acordo com os autores, em uma cadeia replicadora, uma organização central desenvolve o conhecimento relativo à criação e seleção dos conhecimentos a replicar para as unidades. Assim, pois, no franchising, em que a replicação de um formato de negócio em várias unidades de uma rede assume um caráter fundamental, esta base conceitual do conhecimento permite acomodar o conceito de rotina organizacional e sua transferência, relacionando-os a estratégia da empresa.

Uma das conclusões do trabalho de Argote e Darr (2000) é a de que as transferências de conhecimento são mais fáceis através das organizações que têm suas bases em uma rede. Esses autores apontam os seguintes fatores como os que afetam o sucesso da transferência de conhecimento: as características da rede social; as características do conhecimento; as características da tarefa; e as características da tecnologia ou das ferramentas.

Paswan *et al.*, 2004 realizaram estudo relacionado aos sistemas de comunicação eletrônicos, como a internet, com os conceitos centrais da teoria de rede propondo um modelo conceitual para a interação de empresas atuantes pelo sistema de franchising. Os autores colocam também as vantagens e desvantagens associadas a essas redes de organizações com a

incorporação de mecanismos eletrônicos como forma de contribuir para a competitividade dessas organizações.

Windsperger e Gorovaia (2007) em estudo quantitativo sobre a transferência de conhecimento no franchising no mercado austríaco, apresentaram evidências de que a escolha dos mecanismos de transferência por parte do franqueador influencia os resultados obtidos nessa ação. Os autores também colocam que no franchising, os mecanismos mais comuns de transferência de conhecimento são: treinamento, visitas, convenções, sistema de comunicação e os manuais. Nesse estudo, o objetivo foi avaliar as diferenças entre mecanismos não o processo de transferência em si.

Paswan & Wittman (2009) examinaram a gestão do conhecimento no sistema de franchising e sua complexidade devido ao fato que franqueadores e franqueados serem empresas independentes ligadas entre si por uma relação contratual. Apontam que estas organizações dependem de conhecimentos entre as partes, explicam os tipos de conhecimento nestas e discutem as diferenças entre as organizações tradicionais e as de rede nos sistemas de franquia.

De forma geral, em todos estes estudos se coloca que a adequada transferência de conhecimento no sistema de franquia é necessária para se atingir os objetivos do franqueado, mas também tem especial importância para

o franqueador na medida em que um processo eficiente e eficaz terá mais chances de garantir a homogeneidade de produtos e de serviços da rede. O risco da perda de controle da operação é grande e pode impactar no valor da empresa detentora da marca.

Em relação ao processo de transferência, há que se considerar o potencial de absorção do conhecimento. Desta forma, a eficiência desse processo está intimamente ligada à possibilidade de expressar o conhecimento em termos de uma linguagem comum (GRANT, 1996). Assim a efetiva transferência de conhecimento envolve tanto a transmissão quanto à recepção.

Cohen e Levinthal (1990) ressaltam a necessidade de analisar a capacidade de absorção a partir do foco do receptor do processo, sendo no sistema franchising esta parte representada pelos franqueados. A capacidade de absorção no franchising pode ser melhor desenvolvida a partir da constante combinação e integração de conhecimentos entre as partes, ou seja, franqueadora e franqueada.

3.2 O Modelo de pesquisa

A capacidade de absorção está relacionada a como uma organização desenvolve rotinas organizacionais e processos a partir dos conhecimentos adquiridos. Estudos apresentados anteriormente concordam que a capacidade de absorção é uma construção multidimensional, ou seja, composta por diferentes dimensões com papéis distintos e complementares na explicação de como o conhecimento transferido pode influenciar os resultados organizacionais (COHEN e LEVINTHAL, 1990; LANE e LUBATKIN, 1998; TODOROVA e DURISIN, 2007; ZAHRA e GEORGE], 2002).

A capacidade de gerar e transferir conhecimentos são frequentemente apontadas como uma das principais capacidades da empresa multinacional (KOGUT e ZANDER, 1993; GRANT, 1996). Desta forma, o assunto transferência de conhecimento nestas empresas tem emergido como um dos principais temas de pesquisa no âmbito da literatura sobre as multinacionais (FOSS e PEDERSEN, 2004; PISANI, 2009).

A conceituação dominante da transferência de conhecimento em operações internacionais é a perspectiva emissor-receptor (CARLILE, 2004). Nesta perspectiva, a aprendizagem está relacionada com a transferência de elementos de conhecimento relativamente predefinidos a partir da matriz para as unidades subsidiárias. A perspectiva emissor-receptor tem gerado valiosas pesquisas, mas, ao mesmo tempo, reduz o entendimento do fenômeno, inclusive sobre as diferentes formas de aprendizagem que ocorrem nas

subsidiárias (GUPTA e GOVINDARAJAN, 2000; ALMEIDA e PHENE, 2004; SCHULZ, 2003).

Como resultado, pouco se sabe sobre fatores antecedentes que permitem ou restringem a aprendizagem organizacional nas subsidiárias e como esta se relaciona com o comportamento dos agentes individuais neste processo (FOSS e PEDERSEN, 2004).

Desta maneira, a capacidade de absorção da unidade receptora pode ser apontada como um fator determinante da transferência de conhecimentos seguindo orientação de estudos desenvolvidos dentro de empresas multinacionais (GUPTA e GOVINDARAJAN, 2000; MINBAEVA *et al.*, 2003) e ainda relacionada à inovação e rentabilidade (TSAI, 2001).

Uma melhor compreensão da capacidade de absorção pode gerar elementos que auxiliem a melhor compreensão do processo de aprendizagem entre operações envolvendo diferentes países. Hotho *et al.*, (2010) em estudo relacionado ao assunto, mostra como o comportamento dos indivíduos e a interação social destes estão relacionadas com a capacidade de absorção da subsidiária.

Através das redes de empresas como o franchising, as empresas podem desenvolver capacidades rapidamente e minimizar sua exposição a incertezas através da aquisição e exploração dos conhecimentos desenvolvidos pelo franqueador. A maior capacidade de absorção permite que o receptor adquira conhecimento e o utilize efetivamente, afetando fortemente a sua capacidade organizacional de inovar, se adaptar às mudanças em seu ambiente e ser mais competitivo (DAGHFOUS, 2004; ESCRIBANO *et al.*, 2009).

E ainda, com relação entre a transferência de conhecimento entre parceiros de diferentes países, faz-se necessário a menção da distância institucional, que se refere basicamente ao grau de congruência entre os ambientes institucionais em empresas participantes de mercados estrangeiros. Kostova (1999) coloca que as estruturas institucionais afetam os processos relacionados à transferência de tecnologia e conhecimentos entre empresas atuantes em diferentes países.

Em estudos relacionados ao tema abordando o franchising, autores afirmam que a transferência de conhecimento por parte do franqueador e a recepção pelo franqueado pode gerar resultados diferentes. Morgado (2012) analisou a dificuldade para o desenvolvimento de sistemas de qualidade nas empresas que operam em redes de franquias, enquanto Morgado e Fleury (2011) mostraram que a gestão destas operações tem dificuldades de padronização, mesmo dentro da mesma rede.

Algumas redes de franchising estrangeiras sediadas no Brasil nem sempre tiveram o sucesso esperado. E ainda, algumas redes de franquias brasileiras não foram bem sucedidas em suas operações internacionais também. Assim, sendo a gestão do conhecimento de extrema importância para as empresas franqueadas, talvez parte do problema resida no processo de transferência de conhecimento e da capacidade de absorção pelos franqueados.

Com isso, corroborando com estudos internacionais desenvolvidos sobre o conhecimento e o franchising (Paswan *et. al.*, 2004; Windsperger & Gorovaia, 2007; Paswan & Wittman, 2009), colocamos como tema a ser melhor analisado as diferenças entre franqueados de redes brasileiras e de redes estrangeiras de franchising no Brasil. Assim, apresenta-se o *framework* para o estudo empírico e analítico desta pesquisa Figura 3.

Figura 3 – Framework para o estudo empírico.
FONTE: Autor

3.3 Hipóteses para este estudo

A capacidade de absorção de uma organização é descrita por quatro dimensões: aquisição, assimilação, transformação e exploração (Zahra & George, 2002). Esses autores colocam uma nova forma de abordar o conceito, distinguindo entre o potencial da empresa frente ao processo de aquisição e assimilação do novo conhecimento e a capacidade de transformação e aplicação do conhecimento obtido.

Existe um certo grau de consenso sobre as dimensões da capacidade de absorção entre os pesquisadores em diferentes estudos do tema. Pesquisas recentes porém, concordam sobre a necessidade de melhor compreender, de forma empírica, estes conceitos, sua variação, papéis e influência nos resultados (VOLBERDA *et al.*, 2010).

A dimensão aquisição é definida como sendo a capacidade de reconhecer, compreender a importância e adquirir o conhecimento externo necessário para as operações de uma organização (LANE & LUBATKIN, 1998; ZAHRA & GEORGE, 2002). Hamel (1991) vê a aquisição de novos conhecimentos especializados como um motivador para a colaboração interorganizacional. Welsch *et al.*, (2001) descrevem a aquisição como sendo uma grande dimensão geradora de conhecimento para a organização.

A correlação feita entre a capacidade de absorção e P&D na literatura estende o conceito para incluir como fatores influentes da capacidade de absorção as habilidades e a motivação dos funcionários (Minbaeva & Michailova, 2004), o conhecimento prévio (Lane *et al.*, 2001), a relevância do conhecimento, as semelhanças entre as estruturas organizacionais e comunidades de pesquisa compartilhada (LANE & LUBATKIN, 1998).

Desta forma considerando estas possíveis diferenças entre empresas franqueadas em redes nacionais e em redes de origens estrangeiras atuantes no Brasil, coloca-se como hipótese para este estudo:

(Hipótese 1) - A dimensão aquisição da capacidade de absorção é diferente entre as empresas franqueadas em redes brasileiras e as empresas franqueadas em redes estrangeiras de franchising.

A dimensão assimilação refere-se a capacidade da empresa em integrar o conhecimento externo usando rotinas e processos que lhe permitem compreender, analisar, processar e interpretar informações obtidas de fontes externas (ZAHRA & GEORGE, 2002). Esses autores sugerem que o número de publicações e patentes em que uma empresa é referência pode ser um dos determinantes para essa dimensão.

Tsai (2001) desenvolve uma perspectiva de rede em seus estudos e coloca que unidades organizacionais podem produzir mais inovações e assimilar melhor os novos conhecimentos se ocuparem posições em uma rede de negócios, pois isso permite o acesso de novos conhecimentos desenvolvidos por outras organizações.

Assim, considerando a variação entre as redes de franchising brasileiras em estudos comparativos com as redes estrangeiras atuantes no Brasil (Morgado & Fleury, 2011), coloca-se como segunda hipótese deste estudo:

(Hipótese 2) - A dimensão assimilação da capacidade de absorção é diferente entre as empresas franqueadas em redes brasileiras e as empresas franqueadas em redes estrangeiras de franchising.

A dimensão transformação é a capacidade de uma empresa para desenvolver e aperfeiçoar as rotinas que facilitam a combinação de conhecimento existente e os conhecimentos recém-adquiridos e assimilados. Esta meta pode ser alcançada pela adição ou supressão de conhecimento ou a reinterpretação do conhecimento existente.

Esta dimensão, fundamentalmente, requer dois elementos: internalização e conversão. Zahra & George (2002) sugerem que um indicador

do grau de uma empresa de sucesso na transformação poderia ser o número de ideias ou projetos de pesquisa centrada em novos produtos.

Van Den Bosch et al. (1999) identificam três características na absorção do conhecimento: a sua eficiência, o alcance e o grau de flexibilidade. A eficiência na absorção de conhecimento refere-se a como as empresas identificam, assimilam e exploram o conhecimento com economias de escala. O alcance refere-se à amplitude do conhecimento para uma empresa. A flexibilidade refere-se à medida em que uma empresa reconfigura o conhecimento.

Assim, considerando possíveis variações destas dimensões de acordo com a origem das empresas envolvidas em processos de transferência e absorção de conhecimento, coloca-se como terceira hipótese para a parte empírica deste estudo:

(Hipótese 3) - A dimensão transformação na capacidade de absorção é diferente entre as empresas franqueadas em redes brasileiras e as empresas franqueadas em redes estrangeiras de franchising.

A capacidade de uma empresa competitivamente usar conhecimentos externos novos para atingir seus objetivos organizacionais é relacionada à dimensão aplicação da capacidade de absorção de conhecimento (LANE &

LUBATKIN, 1998). As rotinas podem criar um ambiente que permita às empresas aperfeiçoar, ampliar e alavancar competências existentes ou desenvolver novas, incorporando conhecimentos em suas operações (ZAHRA & GEORGE, 2002).

Lin et al. (2002) constataram que as empresas não podem integrar com sucesso a aplicação do conhecimento externo, a menos que elas possuam um alto nível de capacidade de absorção através de fatores críticos envolvidos como os mecanismos de transferência e recursos investidos.

Dentro disso, e considerando as características dos processos de transferência e absorção de conhecimento em empresas franqueadas no Brasil (MORGADO e FLEURY, 2011 e 2012), coloca-se como a quarta hipótese para este estudo:

(Hipótese 4) - A dimensão aplicação na capacidade de absorção é diferente entre as empresas franqueadas em redes brasileiras e as empresas franqueadas em redes estrangeiras de franchising.

Assim dentro da importância colocada no tema de melhor compreender os processos de gestão de conhecimento em operações de franchising e perante as possíveis diferenças da capacidade de absorção entre as empresas

franqueadas de acordo com a origem da empresa franqueadora, coloca-se como hipótese geral desta pesquisa:

A capacidade de absorção é diferente entre as empresas franqueadas em redes brasileiras e as empresas franqueadas em redes estrangeiras de franchising.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta parte apresenta-se a metodologia de pesquisa deste trabalho. A pesquisa empírica compreende duas fases. A primeira caracteriza-se como um estudo qualitativo com entrevistas, tendo como objetivo de melhor compreender os conceitos sobre transferência e capacidade de absorção de conhecimentos no franchising a partir do ponto de vista de franqueados atuantes no Brasil.

A segunda fase é uma pesquisa quantitativa descritiva, pois segundo Cooper & Schindler (2003) este tipo de pesquisa é desenvolvida com base em hipóteses e questões investigativas, avaliando dimensões relacionadas.

O franchising representa um setor estratégico e em crescimento da economia brasileira, sendo que pesquisas anteriores mostram que a transferência de conhecimento nessas empresas se constitui um tema relevante e praticamente novo (ARRUDA, 2010; GIGLIOTI, 2010). Ademais, estudos específicos sobre a transferência de conhecimento no franchising internacional apontam que abordar novos elementos nesta temática, como por exemplo a capacidade de absorção, é necessário e fundamental (DARR *et al.*, 1995; PASWAN *et al.*, 2004; PASWAN & WITTMANN, 2009).

Assim para se buscar estes objetivos, na sequência descrevem-se os procedimentos da pesquisa com abordagem qualitativa e as ações realizadas na fase de pesquisa quantitativa.

4.1 Abordagem Qualitativa - Entrevistas

Na primeira parte desse trabalho, após a revisão bibliográfica e documental sobre franchising, transferência de conhecimento e capacidade de absorção, buscou-se analisar as principais abordagens e relações sobre esses assuntos.

O objetivo principal da primeira parte da pesquisa empírica foi gerar maior conhecimento sobre o processo de transferência e absorção de conhecimento no franchising, sendo para isso adotado uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas. Foi realizada também uma consulta junto a acadêmicos e especialistas de mercado para consolidação dos elementos iniciais desta pesquisa.

De acordo com Eisenhardt (1989), a pesquisa qualitativa é indicada para pesquisas que analisam um fenômeno contemporâneo em um contexto real. Assim a metodologia desta fase do trabalho se justifica pelo foco em um fenômeno na forma como ele acontece na prática nas organizações. Voss *et al.* (2002) colocam que as empresas que desenvolvem práticas sobre determinados assuntos são sempre fontes de informações relevantes sobre esses. A unidade básica de análise foram as empresas franqueadas em redes nacionais e internacionais de franchising atuantes no Brasil.

Para Eisenhardt (1989) o estudo com múltiplas fontes como as diferentes entrevistas apresenta duas vantagens significativas: aumentam o potencial do estudo e a convergência de observações múltiplas aumentando a

confiabilidade dos resultados. Ainda de acordo com a autora, as pessoas, em sua maioria, exibem dificuldades quando o assunto é processamento de informações. Geralmente, os pesquisadores tendem a tirar conclusões prematuras ou, muitas vezes, falsas, devido ao fato de se aterem a uma única perspectiva. Por isso, a autora propõe a utilização da comparação de pontos de vista diferentes.

Apesar de não haver um número ideal para uma pesquisa fundamentada neste método, de acordo com Eisenhardt (1989), entre quatro e dez fontes são suficientes para a coleta de informações que subsidiam a parte empírica. A opção nesse estudo foi por melhor conhecer a visão dos franqueados por ser uma perspectiva menos analisada nos estudos sobre o franchising além de serem as empresas dependentes da absorção de conhecimento de suas redes. A participação de franqueados de diferentes empresas possibilitou um maior aprofundamento da pesquisa.

Para esta fase de abordagem qualitativa, os critérios utilizados para a seleção das empresas foram: marca reconhecida em âmbito nacional e experiência superior a cinco anos no mercado brasileiro. Para proporcionar diversidade à análise, foram selecionadas de forma aleatória empresas presentes em diferentes unidades da federação, atuação em distintos segmentos do varejo, variação no número total de lojas e o fato de estarem em redes nacionais e estrangeiras de franchising. Foram realizadas e consideradas aqui as entrevistas com diferentes franqueados relacionados a seguir Tabela 3.

Tabela 3 – Setores e nº. de empresas pesquisadas nesta abordagem

Escola de Idiomas Estrangeira	<i>Fast Food</i> Estrangeira	Lavanderia Brasileira	Móveis Brasileira	<i>Fast Food</i> Brasileira
3 Franqueados	3 Franqueados	2 Franqueados	3 Franqueados	3 Franqueados

FONTE: Autor

As entrevistas constituíram a principal fonte de evidência, uma vez que são as fontes mais importantes a serem utilizadas em estudos qualitativos (YIN, 2001). O autor ressalta como ponto forte das entrevistas, o enfoque direto que pode ser dado ao tópico em estudo. Já como ponto fraco, a obtenção de respostas tendenciosas e/ou imprecisas. Na tentativa de minimizá-los, a precaução foi agregar as outras fontes de informação para a triangulação dos dados. De acordo com Eisenhardt (1989), ao confrontar fontes primárias de dados, com secundárias, pode-se substanciar com mais força a geração de proposições, que é justamente o objetivo deste tipo de abordagem metodológica.

A coleta de dados primários foi efetuada com os franqueados e/ou gerentes das diferentes empresas analisadas. As entrevistas foram conduzidas pelo pesquisador, mediante a utilização de um roteiro semi-estruturado e os depoimentos foram gravados em arquivo digital, sendo posteriormente transcritos para facilitar a análise.

Foram realizados contatos com acadêmicos e praticantes do franchising para se desenvolver questões sobre a transferência e capacidade de absorção de conhecimento no franchising (Apêndice 3).

As entrevistas foram complementadas por outras fontes como pesquisa documental e observação, ou seja, buscou-se explorar uma ampla variedade de evidências. A etapa da coleta de dados foi realizada durante o ano de 2011 compreendendo as seguintes atividades: análise prévia de informação sobre a empresa, elaboração de roteiro para entrevista, agendamento da entrevista, visitas à sede de unidades franqueadas, realização das entrevistas, sistematização e análise dos dados coletados.

A análise das entrevistas foi realizada utilizando-se as seguintes categorias sobre transferência e absorção de conhecimento: pessoas, codificação, mecanismos, treinamentos, reuniões e tecnologia (ARGOTE & DARR, 2000; GUPTA & GOVINDARAJAN, 2000; ZANDER & KOGUT, 1995; ZAHRA & GEORGE, 2002). As dimensões são relacionadas no Quadro 1:

Quadro 1 – Dimensões avaliadas nas entrevistas

Dimensões
Transferência de Conhecimento
Mecanismos de Transferência
Conhecimento Tácito
Conhecimento Explícito
Capacidade de Absorção
Dimensões da Capacidade de Absorção

FONTE: Baseado em Argote e Darr, 2000; Gupta e Govindarajan, 2000; Oliveira Jr.e Borini, 2010; Zander e Kogut, 1995, Zahra e George, 2002.

4.2 Pesquisa Quantitativa - Survey

A abordagem de pesquisa escolhida na sequência foi a pesquisa quantitativa, pois foram coletados e analisados dados numéricos por meio de testes estatísticos (CRESWELL, 2009). O método realizado nesta fase de pesquisa quantitativa foi descritivo. A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e relaciona fatos ou fenômenos. Ela procura saber com a precisão possível qual a frequência do fenômeno e suas possíveis relações com outros (CERVO & BERVIAN, 2002).

Este tipo de pesquisa analisa um fenômeno ou situação mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo, permitindo estudar detalhadamente uma determinada situação-problema ou fato e relacionar as variáveis (VIANNA, 2001). Neste caso, a situação-problema é a capacidade de absorção de conhecimento em empresas franqueadas.

4.2.1 Amostra e unidade de análise

A população de estudo abrangeu empresas franqueadas que operam em São Paulo, foram distribuídos no total 148 questionários em shoppings através do escritório de administração ou por contato direto, seguindo uma amostra não-probabilística e critérios de conveniência. A escolha da amostra buscou garantir estrutura homogênea do ponto de vista econômico, político, sócio-cultural, tecnológica e jurídica para as empresas no estudo, minimizando assim o impacto de variáveis não controláveis na pesquisa empírica (ADLER, 1983).

Desta forma, se buscou contatos com sócios e/ou gerentes de unidades franqueadas principalmente em shoppings centers da grande São Paulo via a administração destes e/ou pela forma de contato direto. Para realizar a amostragem por conveniência os dados foram coletados por questionários em ambientes do público-alvo desta pesquisa. A amostra final considerou 16 ramos diferentes de atividades. Assumiu-se que o porte não era determinante para a escolha de uma empresa para esta pesquisa.

Como o tamanho da amostra foi dependente do número de respostas, conforme recomendam Hair *et al.* (2007), se buscou um número médio de 150 respondentes, número este baseado em pesquisas relacionadas a surveys sobre capacidade de absorção (Jimenez-Barrionuevo, 2011).

4.2.2 Coleta de dados por instrumento

A coleta de dados por instrumento é utilizada em pesquisas quantitativas de larga escala (COLLIS & HUSSEY, 2006). As *surveys* são usadas quando a pesquisa procura explicar as razões e as fontes de eventos, assim como suas características e correlações, buscando o máximo de compreensão com o menor número de variáveis possíveis.

Nesta pesquisa, o questionário foi elaborado tendo como base os estudos sobre a capacidade de absorção de conhecimento de Jimenez-

Barrionuevo *et al.*, (2011) e Noblet *et al.*,(2011). Foram usadas perguntas fechadas apresentando uma escala do tipo Likert (COLLIS & HUSSEY, 2006; COOPER & SCHINDLER, 2006) (Apêndice 4).

Os respondentes foram os franqueados e/ou gerentes responsáveis (ZAHRA & HAYTON, 2008; GIGLIOTI, 2010). Os entrevistados foram orientados a não responderem em caso de dúvidas ou desconhecimento das variáveis em questão (KOZLOWSKI & KLEIN, 2000). Os questionários foram aplicados de forma direta (Apêndice 2).

Este método foi usado também visando atingir um número maior de organizações a um custo menor, dando aos entrevistados autonomia nas respostas.

4.2.3 Pré-teste

Foram realizados pré-testes do instrumento quantitativo que buscou investigar o grau de compreensão do respondente a cada questão e identificar possíveis falhas ou repetições.

De acordo com Malhotra (2001) o pré-teste realiza a prova do instrumento em uma pequena amostra de entrevistados tendo o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais. Diversas modalidades de pré-teste

são possíveis, sendo neste estudo realizado a forma direta que consiste em aplicar o instrumento junto a um público com as características semelhantes daquelas as que responderão o questionário definitivo (COOPER & SCHINDLER, 2003).

Com o objetivo de aumentar a compreensão do instrumento foi realizado um segundo pré-teste com professores da área de gestão após a modificação das questões. A aplicação do pré-teste permitiu correções em determinadas questões que não estavam claras para os respondentes.

4.2.4 Análise dos dados por tratamento estatístico

Os dados coletados pelo foram organizados, codificados e processados com o auxílio do software para tratamento estatístico *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*. Os instrumentos utilizados para a análise dos dados foram relacionados a estatística multivariada.

A estatística multivariada é uma ferramenta que é utilizada para determinar comportamentos e perfil de populações a partir de dados numéricos. Segundo Malhotra (2002) ela refere-se a todos os métodos estatísticos que simultaneamente analisam múltiplas medidas diferentes de indivíduos ou objetos sob investigação.

A primeira técnica estatística desenvolvida neste estudo foi a estatística descritiva que é um ramo da estatística que aplica várias técnicas para descrever e sumariar um conjunto de dados.

A segunda técnica estatística aplicada foi o Teste T, sendo esta uma análise que trata situações de comparação entre as médias de duas distribuições normais. O Teste T visa justamente comprovar se tal diferença é significativa e explicar se as diferenças entre as médias ocorrem devido ao erro amostral ou não.

Quando se trabalha com amostras pequenas, existe uma tendência para que as médias das amostras sejam realmente diferentes, mesmo que originem-se da mesma população. Neste caso o Teste T, objetiva justamente verificar se o grau de diferença entre os dois conjuntos pode ser devido a fatores outros que não o erro de amostragem.

Por último, na abordagem quantitativa deste estudo, foi desenvolvido a Regressão Logística. Esta é uma técnica de análise multivariada utilizada para aferição da probabilidade de ocorrência de um evento e para identificação das características dos elementos pertencentes a cada categoria. A escolha desta técnica também está relacionada devido a sua utilização em estudos brasileiros recentes com temática sobre a transferência de conhecimento e o franchising (ROCHA & BORINI, 2011; MELLO, 2012).

4.3 Construção das Variáveis

Nas linhas que se seguem são apresentadas as variáveis usadas para a pesquisa conduzida nesta tese. Quanto à forma de questionamento, deve-se ressaltar que se trata de uma métrica baseada em questões do tipo Likert que indaga os respondentes acerca das impressões dos franqueados a respeito de assuntos inerentes a capacidade de absorção de conhecimento nas empresas franqueadas. Todas as variáveis em questão foram analisadas com perguntas fechadas numa escala de cinco pontos.

A variável dependente do modelo de análise é a capacidade de absorção (Cohen & Levinthal, 1990) sendo composta pelas variáveis independentes: aquisição, assimilação, transformação e aplicação (Zahra & George, 2002); utilizando questionário validado recentemente por Jimenez-Barrionuevo *et al.*, (2011), adaptando-as para a aplicação junto a empresas franqueadas.

A dimensão da aquisição foi construída seguindo as análises de estudos anteriores (Lane & Lubatkin, 1998; Zahra & George, 2002) e questões propostas e já validadas em *survey* aplicada por Jimenez-Barrionuevo *et al.*, (2011) contendo questões relacionadas à interação, confiança, respeito, amizade e reciprocidade entre as partes.

A dimensão do modelo assimilação foi construída seguindo as análises de estudos anteriores (Cohen & Levinthal, 1990; Szulanski, 1996) e questões propostas e validadas em *survey* sobre capacidade de absorção em empresas espanholas (JIMENEZ-BARRIONUEVO *et al.*, 2011) contendo questões sobre a linguagem, complementaridade, semelhanças, culturas e estilo de gestão.

A dimensão do modelo transformação foi construída seguindo as análises de estudos anteriores (Jansen *et al.*, 2005;. Todorova & Durisin, 2007) e questões propostas e validadas em *survey* já aplicada anteriormente (JIMENEZ-BARRIONUEVO *et al.*, 2011) e questões relativas a comunicação, reuniões, informativos, comunicação e relações dentro da empresa.

A dimensão do modelo aplicação foi construída seguindo as análises de estudos anteriores (Lane *et al.*, 2001;. Zahra & George, 2002) e questões propostas e já validadas (JIMENEZ-BARRIONUEVO *et al.*, 2011) e o estudo de Noblet *et al.*, (2011) com abordagem qualitativa sobre a capacidade de absorção de empresas francesas com questões sobre funções, responsabilidades, práticas e serviços decorrentes dos conhecimentos obtidos.

O Quadro 2 faz uma síntese dos procedimentos da pesquisa quantitativa.

Quadro 2 – Procedimentos metodológicos da abordagem quantitativa

Tipo de Pesquisa:	Quantitativa-descritiva
População:	Empresas franqueadas atuantes no Brasil
Base:	Associação Brasileira de Franchising (ABF)
Coleta de Dados:	Instrumento com questões em escala Likert
Unidade de Análise:	A empresa franqueada
Modelo Referencial:	Capacidade de absorção de conhecimentos no franchising
Pré-teste:	Realizado com empresas franqueadas e professores de gestão
Variáveis de Pesquisa:	<u>Dependente</u> : capacidade de absorção <u>Independentes</u> : aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento
Tipos de Análise Estatística:	Estatística – Análise Descritiva, teste T e Regressão Logística.

FONTE: Autor

5. RESULTADOS

5.1 Resultados da Abordagem Qualitativa - Entrevistas

Para a realização das entrevistas na fase qualitativa foram escolhidas cinco redes de franchising notadamente conhecidas, atuantes em setores diferentes, sendo duas de origem internacional e três brasileiras.

O interesse foi de comparar as informações obtidas no referencial teórico frente a uma abordagem empírica qualitativa sobre os processos de transferência e absorção de conhecimento no sistema franchising. No desenvolvimento da pesquisa, optou-se por melhor compreender esta relação pelas perspectivas dos franqueados de empresas brasileiras e estrangeiras atuantes no Brasil. A amostra constituída por franqueados representa uma abordagem menos usual nos estudos sobre o franchising (MORGADO & FLEURY, 2011).

Por isso, para maior autonomia das opiniões concedidas, foi acordado com os entrevistados a discrição e não menção nesta pesquisa da marca das empresas. Na sequência são apresentados os resultados obtidos nessa fase de pesquisa de forma descritiva.

O franchising implica em seguir os requisitos de padronização, assim, o franqueado deve seguir as regras do franqueador, tendo pouco espaço para explorar iniciativas individuais de gestão. O sistema de franchising é baseado na transferência de conhecimentos sobre a operação de um estabelecimento, incluindo, diferentes mecanismos como manuais de operação, treinamentos,

processos e especificações impressos, como também estruturas de suporte ao franqueado, incluindo consultorias e reuniões organizadas. Constatou-se assim, segundo os entrevistados, que as redes de franchising desenvolvem de forma diferente os seus processos de transferência de conhecimentos aos franqueados.

Uma evidência apontada pelos franqueados entrevistados é que no Brasil vem ocorrendo o surgimento de consultorias e empresas especializadas em formação e suporte a empresas atuantes pelo franchising. Essas consultorias desenvolvem manuais de operação, materiais e treinamentos para a operação das unidades franqueadas. Assim verifica-se a importância da codificação de tarefas e procedimentos (Nonaka & Takeuchi, 1995), em processos de transferência de conhecimento no sistema franchising.

De acordo com os resultados obtidos, houve claramente colocado pelos franqueados a importância dada ao treinamento dos funcionários das suas empresas. De forma geral, todos os entrevistados declararam a necessidade de terem esse suporte de treinamentos em gestão e rotinas operacionais pelas empresas franqueadoras.

A formação dos franqueados e equipes foi colocado como fator fundamental pelos entrevistados nesta pesquisa. Além dos treinamentos para a gestão dos negócios, as empresas franqueadas precisam treinar os funcionários para o trabalho em suas operações. Assim, pode-se dizer que os treinamentos no franchising têm diferentes tipos de abordagens e públicos,

sendo mais enfatizados a sua frequência nas empresas entrevistadas atuantes em redes estrangeiras.

Desta forma, nota-se que as franqueadoras estrangeiras possivelmente desenvolvem mais o uso de diferentes mecanismos de transferência de conhecimento do que as brasileiras, conforme mencionado nas entrevistas, sendo estes manuais, reuniões, visitas, treinamentos e procedimentos operacionais impressos.

O conhecimento tácito através das formas de socialização (Nonaka & Takeuchi, 1995), também é realizado no franchising. Segundo depoimento de entrevistados, as empresas franqueadas buscam muitas vezes contratar funcionários que já atuaram em outras unidades franqueadas e/ou em empresas concorrentes.

Outro aspecto do conhecimento tácito no franchising são as visitas frequente de consultores e profissionais da franqueadora nas empresas franqueadas. Entretanto, esse mecanismo de transferência de conhecimento parece ser mais praticado nas redes brasileiras do que nas estrangeiras.

Segundo as evidências apontadas, o sistema franchising, vem recebendo novos recursos tecnológicos como *hardware* e *software* para a operação das unidades franqueadas. As novas tecnologias têm permitido às franqueadoras utilizarem sistemas de gestão no controle direto das franquias e nos seus fluxos de pagamentos. Alguns entrevistados colocam que os sistemas

de gestão controlam o faturamento, número de vendas realizadas, estoque, entre outros aspectos da unidade franqueada.

Na maioria das entrevistas realizadas, percebe-se um processo de transferência de conhecimento constante aos franqueados através de múltiplos mecanismos. Entretanto, de forma geral, as entrevistas apontaram que as redes brasileiras se orientam mais por processos baseados em conhecimento tácito, mais informal, e com menor gama de mecanismos de transferência de conhecimento (NONAKA & TAKEUCHI, 1995). As redes estrangeiras atuantes no Brasil, por outro lado, se apoiam mais em processos formais, como reuniões periódicas, treinamentos e recursos tecnológicos. Possivelmente, por isso, essas redes possuam maior controle sobre o processo de transferência de conhecimento e resultados de seus franqueados.

Uma preocupação demonstrada pelos entrevistados é que algumas redes não desenvolvem e nem aplicam a avaliação do conhecimento obtido no processo de transferência de conhecimento. Assim, elas não consideram as diferentes formas de aprendizado e absorção do novo conhecimento pelos franqueados que podem ocorrer neste processo, conforme mostra o referencial teórico analisado nesta pesquisa sobre o tema.

As informações obtidas nas entrevistas com os franqueados são resumidamente apresentadas de forma comparativa a seguir Quadro 4.

Quadro 3 - Diferenças sobre o conhecimento e absorção entre redes brasileiras e estrangeiras de franchising – Abordagem qualitativa

Dimensões	Redes Brasileiras de Franchising	Redes Internacionais de Franchising
Transferência de Conhecimento	-Mais Informal	-Mais Formal
Mecanismos de Transferência	-Alguns mecanismos de transferência de conhecimento	-Maior número de mecanismos de transferência de conhecimento
Conhecimento Tácito	-Menor controle	-Maior controle
Conhecimento Explícito	-Reuniões ocasionais	-Reuniões periódicas
Capacidade de Absorção	-Ênfase nas pessoas	-Ênfase na tecnologia
	-Orientada para o conhecimento tácito	-Orientada para o conhecimento explícito

FONTE: Autor

5.2 Resultados da Pesquisa Quantitativa

Para a análise da pesquisa quantitativa foram utilizadas três técnicas estatísticas para a análise de dados. Primeiro, foram realizados testes estatísticos descritivos para verificar as diferenças médias e desvios entre as dimensões da capacidade de absorção em unidades empresas em redes brasileiras e estrangeiras de franchising Tabela 4.

Tabela 4 – Estatística descritiva das dimensões da Capacidade de Absorção

Foreign x Brazilian		N	Mean	Std. Deviation
Aq	0	38	3.274	.2522
	1	65	3.065	.4094
As	0	38	3.1211	.44972
	1	65	3.2031	.52737
Tr	0	38	3.135964912	.4061377138
	1	65	3.076923077	.3727675715
Ap	0	38	3.3553	.47088
	1	65	2.9231	.41203

FONTE: Autor

A estatística descritiva mostrou que as empresas brasileiras em redes de franchising possuem maior pontuação na dimensão assimilação da capacidade de absorção. As empresas em redes estrangeiras de franchising apresentaram

maiores médias principalmente nas dimensões aquisição e aplicação de conhecimento da capacidade de absorção de seus franqueados.

Na sequência, realizou-se o Teste T para verificar diferenças nas dimensões da capacidade de absorção entre empresas franqueadas em redes brasileiras e estrangeiras. A Tabela 5 apresenta os resultados de forma comparativa entre estes dois grupos para as dimensões da capacidade de absorção de conhecimento. O resultado mostra que existe uma diferença significativa nas dimensões aquisição e aplicação de conhecimento entre as empresas analisadas de acordo com a origem da rede de franchising.

Tabela 5 – Teste T sobre as Dimensões da Capacidade de Absorção

				Mean	Std. Error		
	T	df	SIG	Difference	Difference	Lower	Upper
Aq	2.85	101.00	0.01	0.21	0.07	0.06	0.35
As	-0.80	101.00	0.42	-0.08	0.10	-0.28	0.12
Tr	0.75	101.00	0.46	0.06	0.08	-0.10	0.22
Ex	4.87	101.00	0.00	0.43	0.09	0.26	0.61

FONTE: Autor

5.2.1 Análise da Regressão Logística

A técnica estatística de regressão logística foi utilizada para analisar comparativamente a amostra entre redes brasileiras e redes estrangeiras de franchising atuantes no país. A variável dependente neste caso é uma variável

dicotômica (binária); sendo utilizado 0 para redes estrangeiras e 1 para brasileiras.

Nesta análise adotou-se como variável dependente a capacidade de absorção. As variáveis independentes compreendem quatro grupos: aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimento. A regressão logística procurou avaliar se existe interferência da origem da empresa franqueadora nas variáveis referentes as dimensões.

Para a análise dos resultados apresentados, consideraram-se os seguintes parâmetros da análise estatística: testou-se a significância dos coeficientes das variáveis independentes do modelo utilizando-se a estatística Wald, pois quando esta apresenta significância estatística menor do que 0,05 ($p < 0,05$), o coeficiente é útil para o modelo (HAIR et al., 2006). Valores de significância maiores que 0,05 até 0,10 ($0,05 < p < 0,10$) foram considerados marginalmente significantes para o modelo. A significância do modelo final foi observada na medida Hosmer e Lemeshow de ajuste geral.

A medida do R^2 (*R square*) indica a quantidade de variação em uma variável dependente que é explicada por uma variável independente. As medidas do *R square* de Cox e Snell e *R square* de Nagelkerke formam o poder explicativo do modelo. Na tabela 6 estão indicados os coeficientes da função logística para os grupos de variáveis independentes analisadas.

Tabela 6 – Modelo de Regressão Logística

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Aquisição	-1.906	.808	5.568	1	.018	.149
Assimilação	+.249	.533	.219	1	.640	1.283
Transformação	+1.542	.869	3.151	1	.076	4.676
Aplicação	-2.699	.682	15.651	1	.000	.067
Constant	9.457	3.136	9.094	1	.003	12801.978
Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square					
.259	.354					
Chi-square	Df	Sig.				
16.070	8	.041				

FONTE: Autor

Nesta análise, há destaque para a coluna “B”, que evidencia que o sinal positivo indica maior influência da dimensão avaliada em redes de franchising brasileiras e o sinal negativo indica maior influência da dimensão em redes de franchising estrangeiras atuantes no Brasil. A coluna “EXP(B)” mostra que quanto maior o valor, maior a influência do modelo. Quando o grau de significância “SIG” se situa em $p < 0,050$, isto denota que há significância estatística, quando o grau de significância se localiza entre $0,50 < p < 0,100$, mostra que a significância é marginal (parcial).

Na sequência apresentam-se as ponderações decorrentes da regressão logística sobre as quatro hipóteses desta pesquisa e da hipótese geral deste estudo.

5.2.1.1 Verificação da Hipótese 1 – Diferenças da Aquisição de conhecimento entre redes brasileiras e estrangeiras de franchising

A Tabela 6 mostra que houve sustentação empírica da hipótese 1, que coloca a diferença da dimensão aquisição de conhecimento da capacidade de absorção. O grau de significância “SIG” apresentou $p= 0,018$, ou seja, $p< 0,050$ para as variáveis: interação, confiança, respeito, amizade e reciprocidade. Este coeficiente quando situado abaixo de 0,050 como ocorreu demonstra que há diferenças entre os grupos presentes na amostra.

5.2.1.2 Verificação da Hipótese 2 – Diferenças da Assimilação de conhecimento entre redes brasileiras e estrangeiras de franchising

A Tabela 6 já mencionada, demonstra que não houve sustentação empírica da hipótese 2, que coloca a diferença da dimensão assimilação de conhecimento da capacidade de absorção. O grau de significância “SIG” apresentou $p=0,640$, ou seja, $p>0,050$ para as variáveis linguagem comum, complementaridade, semelhança, compatibilidade1 e compatibilidade2, ou seja, poucas diferenças significativas entre as redes brasileiras e estrangeiras de franchising.

5.2.1.3 Verificação da Hipótese 3 – Diferenças da Transformação de conhecimento entre redes brasileiras e estrangeiras de franchising

Ainda na Tabela 6, se observa que não houve sustentação empírica para a hipótese 3, de possíveis diferenças entre empresas brasileiras e

estrangeiras na dimensão transformação de conhecimento da capacidade de absorção em redes de franchising. O grau de significância “SIG” apresentou $p=0,076$, ou seja, se localiza entre $0,050 < p < 0,100$, este coeficiente mostra que a significância é marginal (parcial) na amostra.

5.2.1.4 Verificação da Hipótese 4 – Diferenças da Aplicação de conhecimento entre redes brasileiras e estrangeiras de franchising

A Tabela 6 já mencionada mostra que houve sustentação empírica da hipótese 4, que coloca a diferença da dimensão aplicação de conhecimento da capacidade de absorção. O grau de significância “SIG” apresentou $p=0,000$, ou seja, $p < 0,050$ para as variáveis: responsabilidade, aplicação, práticas, produtos e serviços. Este coeficiente quando situado abaixo de 0,050 como ocorreu demonstra que há diferenças entre empresas em redes brasileiras e estrangeiras de franchising.

Desta forma a hipótese geral deste estudo que coloca a diferença da capacidade de absorção entre empresas em redes brasileiras e redes estrangeiras atuantes no Brasil foi confirmada, pois a dimensão aquisição e aplicação do conhecimento se mostraram maior nas redes de origem estrangeira, enquanto que as redes de origem brasileira mostram maiores índices na dimensão assimilação do conhecimento. A Tabela 8 sintetiza os resultados estatísticos das hipóteses verificadas nesta pesquisa.

Tabela 7 – Resultados das hipóteses testadas

Hipóteses testadas	Resultado	Grau de significância
(Hipótese 1) - A dimensão aquisição da capacidade de absorção é diferente entre as empresas franqueadas em redes brasileiras e as empresas franqueadas em redes estrangeiras de franchising.	Confirmada	$p < 0,050$
(Hipótese 2)- A dimensão assimilação da capacidade de absorção é diferente entre as empresas franqueadas em redes brasileiras e as empresas franqueadas em redes estrangeiras de franchising.	Não Confirmada	$p > 0,100$
(Hipótese 3) - A dimensão transformação da capacidade de absorção é diferente entre as empresas franqueadas em redes brasileiras e as empresas franqueadas em redes estrangeiras de franchising.	Invertida e Marginalmente Confirmada	$0,050 < p < 0,100$
(Hipótese 4) - A dimensão aplicação da capacidade de absorção é diferente entre as empresas franqueadas em redes brasileiras e as empresas franqueadas em redes estrangeiras de franchising.	Confirmada	$p < 0,050$
Hipótese Geral: A capacidade de absorção é diferente entre as empresas franqueadas em redes brasileiras e as empresas franqueadas em redes estrangeiras de franchising.	Confirmada	$p < 0,050$

FONTE: Autor

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 Desenvolvimento da Capacidade de Absorção em Redes de Franchising

6.1.1 Aquisição de Conhecimento

A aquisição é a capacidade da firma de valorizar, identificar e adquirir conhecimento externo crítico para as operações da empresa (COHEN & LEVINTHAL, 1990; ZAHRA & GEORGE, 2002, TODOROVA & DURISIN, 2007). De acordo com Flatten *et al.*, (2011), os elementos que compõe esta dimensão estão relacionados ao grau que a empresa utiliza informações externas.

Os franqueados, em geral, compram uma franquia para terem mais rápida aquisição de conhecimento do negócio, por causa da falta de experiência e de formação. O franchising implica em seguir os requisitos de padronização, assim, o franqueado deve a seguir as regras do franqueador, tendo pouco espaço para explorar iniciativas individuais de gestão. Entretanto, a aquisição destes conhecimentos do franqueador pode ter problemas de absorção devido as suas características, ao contexto de transferência e a falta de conhecimentos prévios do franqueado.

A aquisição de conhecimento das franquias é fundamental no franchising. Além dos treinamentos para a gestão dos negócios, as redes franqueadas precisam formar os funcionários destas empresas para o trabalho em suas operações. Para isso, ocorrem diferentes formas de interações as quais o franqueado recebe informações sobre como melhorar os processos e operações visando aumentar o desempenho de sua unidade.

Nonaka & Takeuchi (1995) colocam que o conhecimento tácito pode ser transferido através das formas de socialização. No franchising ocorre a importância da ação de pessoas designadas pela empresa franqueadora em processos de interações com as unidades franqueadas como funcionários, instrutores e consultores. A codificação de tarefas e procedimentos é parte constituinte para uma melhor aquisição de novos conhecimentos em diferentes unidades organizacionais (NONAKA & TAKEUCHI, 1995).

As empresas estrangeiras apresentam maiores médias na dimensão aquisição, pois, de forma geral, elas desenvolvem mais diferentes tipos de mecanismos de transferência de conhecimento.

6.1.2 Assimilação de Conhecimento

A assimilação refere-se à capacidade da firma de analisar, processar, interpretar, e entender a informação obtida de fontes externas (ZAHRA & GEORGE, 2002, DAGHFOUS, 2004). Assim, a compreensão promove a

assimilação do conhecimento, que permite a firma processar e internalizar o conhecimento externamente gerado. Flatten *et al.*, (2011), colocam que os elementos que compõem esta dimensão estão relacionados ao fluxo de comunicação de informações e ideias entre os departamentos e unidades da empresa. Zahra e George (2002) explicam que a dimensão assimilação se refere ao conhecimento que uma organização pode interpretar e compreender a partir da estrutura cognitiva existente e compatível com o contexto onde a organização está inserida.

A assimilação do conhecimento pelo franqueado é de fundamental importância no franchising. Entretanto, há problemas quanto ao excesso de conhecimentos transferidos no início da relação de franchising e aos tipos de mecanismos de transferência que tendem cada vez mais a não personalização, ao distanciamento e ao uso excessivo da tecnologia; dificultando esse processo ao franqueado (WINDSPERGER & GOROVAIA, 2007).

O sistema franchising vem nos últimos tempos, recebendo novos recursos tecnológicos como hardware e software. Além das novas tecnologias que permitem as empresas franqueadoras utilizarem softwares de gestão no controle direto das operações ocorrem o uso de procedimentos impressos nos locais de trabalho da unidade franqueada

Na dimensão assimilação os resultados obtidos entre as redes brasileiras e estrangeiras foram praticamente iguais, assim possivelmente as redes de franchising vêm utilizando de forma similar os processos e mecanismos organizacionais para a assimilação dos novos conhecimentos, conforme verificado na análise estatística.

6.1.3 Transformação de Conhecimento

A transformação é a capacidade da firma de reconhecer o novo conhecimento e então combiná-lo com o já existente (ZAHRA & GEORGE, 2002, DAGHFOUS, 2004). De acordo com Flatten *et al.*, (2011), os elementos que compõem esta dimensão estão relacionados com a capacidade de estruturar o novo conhecimento, tornando-o disponível e articulado com o conhecimento existente.

Zahra & George (2002) colocam a dimensão transformação enfatizando a necessidade de reformulação e mudança de estruturas de conhecimento existentes, permitindo que a organização perceba novos conhecimentos, e construa novas estruturas cognitivas.

A dimensão transformação da capacidade de absorção em redes brasileiras foi maior, pois estas empresas compartilham o mesmo ambiente de negócios, e isso possivelmente favorece a incorporação e transformação de novos conhecimentos. Outro elemento importante a considerar é uma maior

informalidade nas redes brasileiras, gerando maiores fluxos na relação micro organizacional (Minbaeva *et al.*, 2003; Foss & Pedersen, 2004) e assim uma maior dimensão na transformação do conhecimento nestas organizações.

A incorporação e transformação de novos conhecimentos pelo franqueado nas práticas e rotinas de trabalho são de fundamental importância no franchising. Entretanto, boa parte do conhecimento operacional transferido é tácito, dependente dos indivíduos e necessitam de processos de demonstração detalhada, ensino sequencial e participação efetiva dos funcionários (WINTER, 1987).

6.1.4 Aplicação de Conhecimento

A aplicação se refere à capacidade organizacional que permite à firma utilizar o conhecimento adquirido em novos bens, sistemas, processos ou formas organizacionais (ZAHRA & GEORGE, 2002).

O uso comercial de novos conhecimentos pelo franqueado é o que traz real sentido e importância a relação de franchising. Entretanto, problemas na aquisição, assimilação e transformação de conhecimento pelo franqueado, prejudicam o desempenho da replicação do padrão das atividades de negócios destas empresas.

A divisão de funções e responsabilidades sobre o uso de conhecimentos obtidos e as capacidades necessárias para aplicar comercialmente as informações e novos conhecimentos variam entre franqueador e franqueado influenciando a aplicação dos novos conhecimentos. A realização das tarefas pelos membros depende da forma como o conhecimento foi adquirido, assimilado e transformado e tem relação com a estrutura da organização.

Pode-se dizer que a aplicação de novos conhecimentos no franchising deve ser um processo em desenvolvimento constante. O franqueador fornece informações valiosas para o negócio, mas a aplicação destes conhecimentos na gestão depende da capacidade de absorção dos franqueados. Desta forma, salienta-se que a aplicação do conhecimento nas unidades franqueadas contribui para toda a rede de franchising. Entretanto, por mais que o franqueado tenha interesse de usar os novos conhecimentos, a sua capacidade de absorção pode ser limitada em relação ao assunto, a sua experiência prévia na atividade e ao tempo.

6.1.5 Capacidade de Absorção

Zahra e George (2002) adotam uma perspectiva sequencial sobre a capacidade de absorção e argumentam que a partilha de conhecimento interno eficaz e a integração são parte crítica desta capacidade. De acordo com os autores, a capacidade de absorção é um construto multidimensional formado por um conjunto de rotinas e processos organizacionais através dos quais as firmas produzem uma capacidade organizacional dinâmica, sendo uma

combinação de quatro capacidades relacionadas ao conhecimento que influenciam a firma a criar e desenvolver outras capacidades organizacionais.

As quatro dimensões da capacidade de absorção possibilitam as empresas usarem novos conhecimentos, gerando uma capacidade intangível crucial para aumentar o desempenho em diferentes mercados (FLATTEN *et al.*, 2011).

Teece *et al.*, (1997) colocam as capacidades dinâmicas como as rotinas organizacionais e estratégicas através das quais as firmas conseguem reconfigurar sua base de recursos em ambientes em mudança. A capacidade de absorção é considerada uma capacidade dinâmica assim como as capacidades relacionadas ao conhecimento organizacional como aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento (ZAHRA & GEORGE, 2002).

Neste sentido, os recursos internos da firma e sua alocação estão diretamente relacionados à capacidade de absorção e as suas dimensões. Assim, a capacidade de absorção depende da organização estimular e organizar os fluxos de conhecimento entre as suas unidades, departamentos e pessoas (DAGHFOUS, 2004).

Dentro disso, coloca-se que o desenvolvimento da capacidade de absorção é influenciado pela cultura organizacional, a comunicação e a gestão recursos humanos (MINBAEVA *et al.*, 2003, DAGHFOUS, 2004). Uma melhor comunicação interna diminui as barreiras para a troca de informações e aumenta a eficiência de assimilação e transformação do conhecimento (VAN DEN BOSCH *et al.*, 1999, VAN DEN BOSCH; DAGHFOUS, 2004).

A capacidade de absorção aumenta quando as empresas parceiras trocam o conhecimento através de laços de relacionamentos e mecanismos estruturados entre as partes. Lavie (2006) coloca que as trocas em acordos organizacionais são formadas tendo cada firma participante contribuindo com um subconjunto de recursos visando gerar benefícios comuns.

Por fim, o sistema franchising permite a expansão das empresas de serviços para diferentes mercados. O desenvolvimento da capacidade de absorção de conhecimento possibilita em uma mesma rede uma menor variação dos padrões de qualidade entre as unidades franqueadas; evitando assim problemas na relação com os clientes e, desta forma, nos resultados destas empresas (MORGADO, 2012).

6.2 Diferenças da Capacidade de Absorção em Redes brasileiras e estrangeiras de Franchising

Nos últimos tempos, os estudos sobre o conhecimento em operações internacionais têm aumentado, há abordagens que colocam desde as diferenças que estes processos adquirem dependendo das características da unidade de envio e recepção (Gupta & Govindarajan, 2000; Phene & Almeida, 2008; Szulanski, 1996), dos aspectos relacionados ao conhecimento a ser transferido (Schulz, 2003; Dhanaraj *et al.*, 2004), da influência do canal de transferência (Almeida & Phene, 2004; Björkman *et al.*, 2004; Hansen & Iovas, 2004), e da relação do grau de semelhança entre os contextos de transferência (BHAGAT *et al.*, 2002; DOZ & SANTOS, 1997; KEDIA & BHAGAT, 1998).

No entanto, a adoção do modelo emissor-receptor em estudos sobre a transferência de conhecimento em operações internacionais tem predominado como abordagem de pesquisa enfocando condições que afetam a aprendizagem nestas empresas.

Desta forma, existe ainda pouca compreensão do papel dos agentes individuais da gestão internacional na adoção e integração do conhecimento. Foss e Pedersen (2004) colocam que a pesquisa sobre aprendizagem em unidades no exterior frequentemente faz uso de conceitos de agregação como disposição motivacional e combinação de capacidades, geralmente carecendo de um entendimento maior de variáveis envolvidas no processo.

Como resultado, é difícil vincular os processos relacionados ao conhecimento ao comportamento organizacional frente a estas questões (Foss & Pedersen, 2004). Além disso, embora a atenção sobre para a interação social entre as partes participantes não esteja totalmente ausente nas pesquisas sobre o conhecimento em operações internacionais (Schulz, 2003; Noorderhaven & Harzing, 2009), a sua exploração tem sido principalmente no contexto entre matriz e subsidiária e não em redes de empresas como o franchising.

A análise do desenvolvimento da capacidade de absorção e consequentemente o processo de interação no nível intra-organizacional como ocorre nas redes de franchising podem receber influência do contexto. Contudo, elementos relacionados à gestão das empresas analisadas, conforme colocados na parte anterior deste capítulo, possivelmente melhor explicam uma maior ou menor dimensões da capacidade de absorção destas redes.

Como demonstram os resultados obtidos neste estudo, comprova-se o argumento de que as diferenças internas e externas estão relacionadas com a capacidade de absorção e com influências na aprendizagem do receptor.

Dyer e Singh (1998) também abordam a capacidade de absorção a partir dos relacionamentos inter-organizacionais e colocam uma visão relacional.

Entretanto, neste estudo, como em Zahra e George (2002), a capacidade de absorção é colocada como um processo de desenvolvimento constante através de diferentes capacidades relacionadas ao conhecimento organizacional.

Vários autores em diferentes estudos corroboram com as evidências empíricas desta pesquisa. As redes de franchising atuantes no Brasil podem desenvolver esses elementos para uma maior absorção do conhecimento transferido aos seus franqueados.

Gupta e Govindarajan (2000) observam que, embora os mecanismos codificados possam facilitar a comunicação, a interação social aumenta a confiança mútua e facilita o processo de transferência de conhecimento.

Winter (1987) sugere que alguns tipos de conhecimento devem ser transferidos por meio da educação, demonstração e participação. Se o conhecimento não está demonstrado de forma adequada, o receptor não será capaz de mudar suas práticas. Além disso, se os sistemas existentes e rotinas organizacionais não fornecem a flexibilidade necessária para as adaptações, o receptor vai ficar com velhas práticas.

Em processos de transferência de conhecimento internacional a codificação traz maiores garantias ao processo. Desta forma verificou que as

redes estrangeiras, talvez pela experiência prévia no processo de entrada em novos mercados, os resultados sugerem que talvez elas desenvolvam e aplicam maior número de mecanismos de transferência de conhecimento.

Child e Rodrigues (1996) descobriram que a transferência de conhecimento é facilitada quando as partes são socialmente semelhantes, pois esta facilita a comunicação entre elas.

Simonin (1999) encontrou suporte empírico para a hipótese de que a pouca experiência em transferência de conhecimento em uma relação de colaboração pode levar a dificuldades de absorção do receptor. Talvez seja o que ocorra com a maioria das redes brasileiras de franchising analisadas, por estas serem no geral mais novas do que as redes estrangeiras no país, elas podem gerar menores taxas de absorção em suas unidades franqueadas.

As maiores taxas de aplicação do conhecimento obtida pelas redes estrangeiras de franchising no país podem também serem decorrentes de que elas, ao longo do tempo, podem desenvolver uma apreciação do contexto do receptor e assim desenvolverem um melhor relacionamento com os franqueados e conseqüentemente uma maior transferência de conhecimento (ROBERTS, 2000).

Assim, embora as redes estrangeiras de franchising apresentaram maior capacidade de absorção conforme os resultados desta pesquisa, o sistema de franchising brasileiro, como um todo, pode melhor desenvolver a absorção de conhecimentos pelos franqueados. Para isso é necessário uma melhor gestão destas empresas no desenvolvimento das dimensões da capacidade de absorção de seus franqueados.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância conhecimento em estratégias de expansão internacional é largamente reconhecida (Kogut & Zander, 1993; Grant, 1996), embora ainda se saiba pouco sobre a influência do local, fatores e condições organizacionais nestes processos. A análise da capacidade de absorção aborda estas questões, pois ela lida diretamente com o papel das interações do conhecimento no nível organizacional. Assim, este estudo traz contribuições para o avanço do assunto com um estudo sobre a capacidade de absorção em redes de empresas como o franchising.

O objetivo deste trabalho foi estudar se no desenvolvimento da capacidade de absorção ocorrem diferenças entre as unidades franqueadas operando em redes brasileiras e estrangeiras de franchising. Para obter informações para o estudo na primeira fase empírica foram entrevistados franqueados, e na sequência se realizou uma pesquisa quantitativa por meio de questionários distribuídos a estabelecimentos franqueados localizados no país e pertencentes a diferentes cadeias e setores econômicos.

De acordo com as entrevistas da abordagem qualitativa, há uma relação mais baseada em processos de transferência de conhecimento através de mecanismos sociais e baseados na comunicação entre franqueadores e franqueados brasileiros, enquanto nas redes estrangeiras há maior uso de mecanismos de transferência de conhecimentos baseados nos procedimentos codificados como os manuais e instruções escritas para a operação da franquia.

Na primeira parte da análise empírica, o estudo forneceu evidências qualitativas das diferenças dos processos de transferência e absorção de conhecimento entre empresas atuantes em redes de origens locais e estrangeiras em um mesmo mercado. De forma particular, os resultados desta abordagem qualitativa de pesquisa mostraram que os mecanismos de transferência de conhecimento e a interação social estão relacionados com aspectos da capacidade de adotar e aplicar novos conhecimentos.

Na parte quantitativa, a partir dos 103 questionários recebidos e válidos, foram feitas análises estatísticas permitindo resposta à questão de pesquisa. Os resultados dos testes estatísticos comprovaram estas diferenças agregando na análise as diferenças relacionadas às dimensões da capacidade absorção entre as empresas atuantes em redes brasileiras e estrangeiras de franchising. Os resultados indicam maior capacidade de absorção nas redes de franquias estrangeiras nas dimensões aquisição e aplicação de novos conhecimentos.

O estudo revela mais detalhes da parte receptora em processos de transferência do conhecimento, em específico analisando o processo de desenvolvimento da capacidade de absorção de empresas franqueadas. A pesquisa empírica confirma estudos anteriores que argumentam que os padrões de interação e relacionamentos afetam a capacidade de absorção por facilitar a partilha de conhecimentos (ZAHRA & GEORGE, 2002; TODOROVA & DURISIN, 2007). Entretanto, acrescenta-se com este estudo diferenças relacionadas à origem da rede na capacidade de absorção de franqueados.

7.1 Contribuição do estudo

A contribuição deste trabalho é colocar a discussão sobre influências na capacidade de absorção a partir de um estudo empírico sobre o tema realizado em uma economia emergente. Portanto, esta pesquisa adiciona aos estudos sobre os processos de transferência de conhecimento em operações de redes internacionais (Minbaeva *et al.*, 2003, Foss & Pedersen, 2004), uma análise empírica sobre fatores referentes ao relacionamento entre as partes que interferem na capacidade de absorção do conhecimento organizacional.

A pesquisa realizada também identifica e traz contribuições ao processo de transferência de conhecimento em redes de empresas franquizadas. Em termos específicos, aborda a visão dos franqueados de diferentes redes de franchising, avançando na compreensão de questões da influência e importância da relação entre as partes frente a capacidade de absorção.

Assim, acrescentam-se novas perspectivas relacionadas aos estudos sobre o conhecimento organizacional e internacionalização; através de uma comparação entre empresas em redes de franchising de diferentes origens atuantes em um país emergente.

O estudo também traz contribuições gerenciais já que aborda uma pesquisa relacionando os níveis macro e micro de redes de empresas perante a capacidade de absorção e assim consequentemente sobre os temas aprendizagem e conhecimento organizacional. Por isso, traz resultados com

implicações importantes para os gestores, pois mostra o processo de desenvolvimento da capacidade de absorção e suas dimensões com relação a gestão do processo envolvido em adquirir e aplicar novos conhecimentos nas empresas.

7.2 Limitações do estudo

Esta pesquisa possui suas limitações e os resultados não podem ser generalizados. A primeira limitação do presente estudo é que foram analisados os franqueados como fonte de informação não sendo abordado o ponto de vista dos franqueadores que poderiam oferecer novas perspectivas para o assunto abordado.

O questionário utilizado para a pesquisa quantitativa (JIMENEZ-BARRIONUEVO, 2011) não foi desenvolvido para a aplicação em redes de empresas de franchising, assim foi preciso adaptá-lo para medir as dimensões da capacidade de absorção nestas empresas. Isto pode limitar os resultados deste estudo para outros tipos de redes de empresas.

Outra limitação é o desenvolvimento da pesquisa em um país em específico, o Brasil. Este enfoque pode ter limitado os resultados obtidos e consequentemente sua análise e considerações.

7.3 Sugestões para pesquisas futuras

A capacidade de absorção tem sido um conceito cada vez mais utilizado na literatura de gestão nas últimas décadas. Ela, de forma geral, representa uma capacidade organizacional que aborda a aprendizagem, a retenção do conhecimento e a sua utilização.

Dentro disso, sugere-se melhor compreender através de análises e desenvolvimento teórico estudos futuros relacionados a capacidade de absorção relacionada aos fatores antecedentes internos, a influencia das redes informais nas estruturas formais e as múltiplas interações intraorganizacionais.

Essas são algumas oportunidades para futuras pesquisas sobre a capacidade de absorção e seu impacto no campo organizacional que podem orientar maiores desenvolvimento sobre o assunto.

Outra importante direção de pesquisa é analisar a interação entre a aprendizagem organizacional e a capacidade de absorção tendo análise de fundamentos como cognição, motivação, ação e interação dos indivíduos neste processo.

Sugere-se também em estudos futuros se desenvolver análises sobre a transferência de conhecimento em redes como o franchising e a influência da cultura destas organizações, ou ainda a comparação de empresas de países emergentes com empresas de países desenvolvidos nestes aspectos relacionados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELL, P., FELIN, T., FOSS, N. *Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links*. **Managerial and Decision Economics**, v. 29, n. 6, p. 489–502, 2008.

ABF. Associação Brasileira de Franchising. Disponível em: <http://www.abf.com.br>.

ADLER, N.J. *Psychological safety and learning behavior in work teams*. **Administrative Science Quarterly**, v. 14, n. 44, p. 350–383, 1983.

ALMEIDA, P.; PHENE, A. *Subsidiaries and knowledge creation: influence of the MNC and host country on innovation*. **Strategic Management Journal**, v. 25, p. 847-864, 2004.

ALON, I., WELCH, D., & FALBE, C. *Franchising in Emerging Markets*. In: I. ALON, (Eds.) **Franchising Globally: Innovation, Learning and Imitation**. (p.11-35). Basingstoke, U.K: Palgrave, MacMillan, 2010.

AHUJA, G., KATILA, R.. *Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study*. **Strategic Management Journal**, 22, 197–220, 2001.

ARGOTE, L., & DARR, E. *Repositories of knowledge in franchise organizations*. In: Dosi, G.; Nelson, R.; Winter, S. (Eds.). **The nature and dynamics of organizational capabilities** (p. 51-68). New York: Oxford University Press, 2000.

ARGOTE, L., OPHIR, R. *Intraorganizational learning*. in J. A. C. Baum (ed.) **Companion to organizations** (p. 181-207). Oxford, UK: Blackwell, 2002.

ARORA, A.; GAMBARDELLA, A.. *Evaluating technological information and utilizing it: Scientific knowledge, technological capability and external linkages in biotechnology*, **Journal of Economics and Behaviour organization**, v. 38, p. 361-379, 1994.

ARROW, K. *Economic welfare and the allocation of resources for invention*. In: NELSON, R. **The rate and direction of inventive activity**. Princeton: Princeton University Press, 1962.

ARRUDA, L.V.B. *Análise da Transferência de Conhecimento: Um Estudo Multicaso em Redes Brasileiras de Franquias de Alimentação*. Dissertação de Mestrado. FGV: São Paulo, 2010.

AUTIO, E.; SAPIENZA, H. ALMEIDA, J. *Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth*. **The Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 909-924, 2000.

AYDIN, N., KACKER, M.P. *International Outlook of US-based franchisors*, **International Marketing Review**, v.7 n. 2, p. 43-53,1990.

BARNEY, J. B.. *Firm resources and sustained competitive advantage*. **Journal of Management**, 17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J.B. *Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes*. **The Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, 2001.

BARKEMA, H.G.; VERMEULEN, F. *International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective*. **Academy of Management Journal**, 41, p. 7-26, 1998.

BERTO, R.M.V.S.; NAKANO, D.N.. *A produção científica nos anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa*. **Produção**: Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 65-75, 2000.

BORINI, F.M.. *Transferência, Desenvolvimento e Reconhecimento de Competências em Subsidiárias Estrangeiras de Multinacionais Brasileiras*. Tese de Doutorado. FEA-USP: São Paulo, 2008.

BORINI, F.M.; OLIVEIRA JUNIOR., M.M. *Transferência de Conhecimento em Multinacionais Emergentes: survey com as multinacionais brasileiras*. **Espacios**, v. 30, n.3, p.1-15, 2009.

BORINI, F.M., ROCHA, T., SPERS, E.. Desafios para a Internacionalização das Franquias Brasileiras: um *survey* com franquias internacionalizadas. In: MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T. **Franquias Brasileiras**. (p. 71-87). Cengage: São Paulo, 2012.

BRADACH, J.L.. **Franchise Operations**. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts, 1998.

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

CALOGHIROU, Y., KASTELLI, I., TSAKANIKAS, A.. *Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance?*. **TECHNOVATION**, v. 24, p. 29-39, 2004.

CARLIE, P. *Transferring, translating and transforming: an integrative framework for managing knowledge across boundaries*. **Organization Science**, v.15, n. 5, p. 555-568, 2004.

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

CAVUSGIL, S. e NEVIN, J. *A conceptualization of the initial involvement in international marketing*, in Lamb, C.W. and Dunne, P.M. (Eds), **Theoretical Developments in Marketing**, American Marketing Association, Chicago, IL, p. 68-71, 1980.

CERVO, A.; BERVIAN. P.. **Metodologia Científica**. 5^o.ed..São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHESBROUGH, H.. *The era of open innovation*, **Sloan Management Review**, p. 35-41, 2003.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. *The Internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension?*. **Management and Organization Review**, v. 1, p. 381-410, 2005.

COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning*. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n.1, p. 128-152, 1990.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S.. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CORSO, M., MARTINI, A., PELLEGRINI, L., MASSA, S., TESTA, S.. *Managing dispersed workers: the new challenge in Knowledge Management*, **TECHNOVATION**, 26, p. 583-594, 2006.

CRESWELL, J.W.. **Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 3rd ed. London: SAGE Publications, 2009.

CUERVO-CAZURRA, A.. *Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the Goldilocks debate*. **Global Strategy Journal**, v.2, n.3, p. 153-167, 2012.

CUERVO-CAZZURRA, A.; GENC, M.. *Transforming disadvantages into advantages: Developing country MNEs in the least developed countries*. **Journal of International Business Studies**, v.39, n.6, p. 957-979, 2008.

CYERT, R.M.; MARCH, J.G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.

CZARNITZKI, D.; KRAFT, K. *Innovation indicators and corporate credit ratings: evidence from German firms*, **Economics Letters**, v.82, p. 377-384, 2004.

DAGHFOUS, A.. *Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices*. **Advanced Management Journal**, v. 69, n. 2, p. 21–27, 2004.

DAHAB, S.. **Entendendo o Franchising**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

DANT, R.. *A Futuristic Research Agenda for the Field of Franchising*. **Journal of Small Business Management**, v. 46, p. 91-98, 2008.

DARR, E.; ARGOTE, L.; EPPLE, D. *The Acquisition, transfer and depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises*. **Management Science**, 41, p. 1750-1762, 1995.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge**, Cambridge, MA: **Harvard Business School Press**, 1998.

DERESKY, H.. **Administração Global. Estratégica e Interpessoal**. Porto Alegre, Bookman, 2004.

DOHERTY, A.M.. *The internationalization of retailing*. **International Journal of Service Industry Management**, v. 18, n.2, p. 184-205, 2007.

DUGUID, P. *The Art of Knowing: Social and Tacit Dimensions of Knowledge and the Limits of the Community of Practice*. **The Information Society**, p. 109-118, 2005.

DYER, J. H.; SINGH, H. *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*. **The Academy of Management Review**, v. 23, n.4, p. 660–679, 1998.

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

EISENHARDT, K.M.; GRAEBNER, M.E.. *Theory building from case studies: opportunities and challenges*. **Academy of Management Journal**, v. 50, p. 25-32, 2007.

ELANGO, B.; FRIED, V.H. *Franchising research: a literature review and synthesis*. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 3, p. 68-81, 1997.

EROGLU, S. *The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model*. **International Marketing Review**, v. 9, n. 5, p. 19-30, 1992.

ESCRIBANO, A.; FOSFURI, A.; TRIBO, J.A.. *Managing external knowledge flows: the moderating role of absorptive capacity*. **Research Policy**, v. 38 n.1, p. 96–105, 2009.

ETZEL, M.J.; WALKER, J.B. *The Internationalization of US Franchise Systems: Status and Procedure*. **Journal of Marketing**, v. 37, p. 38-46, 1973.

FEITOSA, I. L. Transferência de conhecimentos em franquias. Tese de Doutorado. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, p. 173, 2010.

FLADMOE-LINDQUIST, K. *International Franchising: Capabilities and Development*. **Journal of Business Venturing**, v. 11, p. 419-438, 1996.

FLATTEN, T. C.; ENGELEN, A.; ZAHRA, S.; BRETTEL, A. A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. **European Management Journal**, v. 29, p.98-116, 2011.

FLEURY, A. **Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L.. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil**. 2º.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L.. **Estratégias Empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3º.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L.. **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JUNIOR, M.M.. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências** (Orgs.). São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

FORZA, C. *Survey research in operations management: a process-based perspective*, **International Journal of Operations and Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

FOSS, N; PEDERSEN, T. *Transferring knowledge in MNCs: the role of sources of subsidiary knowledge and organization context*. **Journal of International Management**, v. 8, n. 1, p. 49-67, 2002.

FOSTER, D.L.. **O livro completo de franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1994.

GALUNIC, C.; RODAN, S. *Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation*. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 12, p. 1193–1201, 1998.

GARUD, R., NAYYAR, P.R.. *Transformative capacity: Continual structuring by intertemporal technology transfer*. **Strategic Management Journal**, 15, p. 365–385, 1994.

GEROSKI, P., MACHIN, S.; VAN REENEN, J. *The profitability of innovating firms*, **RAND Journal of Economics**, v.24, p. 198-211, 1993.

GIGLIOTTI, B.S. *Transferência de Conhecimento nas Franquias Brasileiras*. Dissertação de Mestrado. FGV: São Paulo, 2010.

GLICK, W.H.. *Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research*. **Academy of Management Review**, v. 10, n.3, p. 601–616, 1985.

GOVINDARAJAN, V; GUPTA, A. K. *Building an Effective Global Business Team*. **MIT Sloan Management Review**, v. 42, n. 4, p. 63-71, Summer 2001.

GRAHAM, J. *The influence of culture on business negotiations*. **Journal of International Business Studies**. v. 16, p. 81-96, 1985.

GRANT, R.M.. *Toward a knowledge-based theory of the firm*, **Strategic Management Journal**, 17 winter special issue: p. 109-122, 1996.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. *Knowledge flows within multinational corporations*. **Strategic Management Journal**, v. 2, n.4, p. 473-496, 2000.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. *Knowledge Management's Social Dimension: Lessons From Nucor Steel*. **MIT Sloan Management Review**, v. 42, n. 1, p. 71-80, 2000.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. **Global dominance: transforming global presence into global competitive advantage**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

HACKETT, D.W. *The international expansion of US franchise systems: status and strategies*. **Journal of International Business Studies**, v. 7 n. 1, p. 21-41, 1976.

HANSEN, M. T. *Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies*. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 232-248, 2002.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N. *How to Build Collaborative Advantage*. MIT Sloan Management Review, v. 46, n. 1, p. 22-30, 2004.

HAIR, J.F.; ANDERSON, R. E; BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. 5ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HARHOFF, D., SCHERER, F.M., VOPEL, K.. *Citations, family size, opposition and the value of patent rights*. **Research Policy**, v. 32, n.8, p. 1343–1363, 2003.

HITT, M.; DANCIN, M.; TYLER, B.; PARK, D. *Understanding the differences in Korean and U.S. executive' strategic orientations*. **Strategic Management Journal**. v. 18, n. 2, p. 159–167, 1997.

HOFFMAN, R.; PREBLE, J.F. *Franchising into the twenty-first century*. **Business Horizons**, v. 36, p. 35-43, 1993.

HOFFMAN, R.; PREBLE, J.F. *Convert to compete: competitive advantage through conversion franchising*. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 2; ABI/INFORM Global, p. 187, 2003.

HOSKISSON, R.E.; EDEN, L.; Lau, C.M.; WRIGHT, M. *Strategy in emerging economies*. **Academy of Management Journal**, 43, p. 249–267, 2000.

HOTHOTH, J.; BECKER-RITTERSPACH, F.; SAKA-HELMHOUT A.. *Enriching Absorptive Capacity Through Social Interaction*. **British Journal of Management**. v.23, n.3, p.383-401, 2010.

HUSZAGH, S.M., HUSZAGH, F.W. e McINTYRE, F.S. *International franchising in the context of competitive strategy and the theory of the firm*. **International Marketing Review**, v. 9 n. 5, p. 5-18, 1992.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIDYANATH, D.. *Managing strategic alliances to achieve a competitive advantage*. **Journal of Management**, v. 28, p. 413-441, 2002.

JANSEN, J.J.P.; VAN den BOSCH, F.A.J.; VOLBERDA, H.W.. *Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?* **Academy of Management Journal**, v. 48 n. 6, p. 999–1015, 2005.

JIMENEZ-BARRIONUEVO, M. M.; GARCIA-MORALES, V.J.; & MOLINA, L.M.. *Validation of an instrument to measure absorptive capacity*. **TECHNOVATION**. v. 31, p. 190–202, 2011.

JOHNSEN, R.; FORD, D.. *Interaction capability development of smaller suppliers in relationships with larger customers*, **Industrial Marketing Management**, v. 35, p. 1002-1015, 2006.

JOHNSON, J.L.; SOHI, R.S.; GREWAL, R.. *The role of relational knowledge stores in interfirm partnering*. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 3, p. 21–36, 2004.

KAFOUROS, M.; BUCKLEY P.; SHARP, J.; WANG, C. *The role of internationalization in explaining innovation performance*. **TECHNOVATION**, v. 28, n. 12, p. 63-74, 2008.

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

KEDIA, B.L., ACKERMAN, D.J., BUSH, D.; JUSTIS, R.T. *Determinants of International of Franchise Operations by US Franchisors*. **International Marketing Review**, v. 11, n.4, p. 56-68, 1994.

KEDIA, B.L., ACKERMAN, D.J.; JUSTIS, R.T. *Changing barriers to the internationalization of franchising operations: perceptions of domestic and international franchisors*. **The International Executive**, v. 37, n.4, p. 329-48, 1995.

KHANNA, T.; PALEPU, K. **Winning in emerging markets**, Boston, Harvard Business School Press, 2010.

KNOTT, A.. *The Organizational Routines Factor Market Paradox*. **Strategic Management Journal**, v. 24, n.10, p. 929-943, 2003.

KOGUT, B; ZANDER, U.. *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and replication of technology*. **Organization Science**, v.3, n.3, p. 383-397, 1992.

KOSTOVA, T. *Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective*. **The Academy of Management Review**. V. 24, p. 2, p. 308-324, 1999.

KOZA, M.P.; LEWIN, A.Y.. *The co-evolution of strategic alliances*. **Organization Science**, v. 9, n.3, p. 255–264, 1998.

KOZLOWSKI, S.W.; KLEIN, K.J.. A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal and emergent processes. In: KLEIN, K.J.; KOZLOWSKI, S.W. (Eds.), **Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions**. Jossey-Bass, San Francisco, 2000.

LAGERSTRÖM, K., ANDERSSON, M.. *Creating and sharing knowledge within a transnational team – the development of a global business system*. **Journal of World Business**, v. 38, p. 84-95, 2003.

LANE, P.J.; LUBATKIN, M.. *Relative absorptive capacity and interorganizational learning*. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 461–477, 1998.

LANE, P.J.; SALK, J.E.; LYLES, M.A.. *Absorptive capacity, learning, and performance in International Joint Ventures*. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 12, p. 1139–1161, 2001.

LANE, P.J., KOKA, B.R., PATHAK, S.. *A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research*. **Academy of Management Proceedings**, 2002.

LANE, P.J., KOKA, B.R., PATHAK, S.. *The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct*. **Academy of Management Review**, v. 31 n. 4, p. 833–863, 2006.

LENOX, M.; A. KING.. *Prospects for Developing Absorptive Capacity through Internal Information Provision*. **Strategic Management Journal**, v. 25, n.4, p. 331-345, 2004.

LEVINTHAL, D.A.; MARCH, J.G.. *The Myopia of Learning*. **Strategic Management Journal**, 14, p. 95-112, 1993.

LI, L., NG, P., GABER, B.. *Determinants of small trading companies' performance in high-tech industries*. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 26 n. 5, p. 57–72, 2007.

LINCOLN, J.; HANADA, M. and McBRIDE, K. *Organizational Structures in Japanese and U.S. Manufacturing*. **Administrative Science Quarterly**. 31, 3 p. 338-364, 1986.

LIN, C., TAN, B., CHANG, S.. *The critical factors for technology absorptive capacity*. **Industrial Management & Data Systems**, v.102, n. 6, 300–308, 2002.

LUBATKIN, M., FLORIN, J., Lane, P. J.. *Learning together and apart: A model of reciprocal interfirm learning*. **Human Relations**, v. 54, p. 1353–1382, 2001.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANSFIELD, E.; ROMEO, A.. **Technology Transfer to Overseas to Subsidiaries by U.S. - Based Firms.** *Quarterly Journal of Economics*, v. 95, n. 4, p. 737-750, 1980.

MARCH, J.. *Exploration and exploitation in organizational learning.* **Organization Science**, Linthicum, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARCH, J.; SIMON, H. **Organizations.** New York: John Wiley, 1958.

MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M. ; LUCCHESI, C. A. M.. *Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras.* **FACEF Pesquisa** , v. 8, n. 2, 2005.

MATHEWS, J. A.. *Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization,* **Asia Pacific Journal of Management**, v. 23, n. 1, p. 5–27, 2006.

MAURO, P.C.. **Guia do Franqueador: como desenvolver marcas mundiais.** 4ª.ed.rev. e ampl. São Paulo: Nobel, 2006.

McINTYRE, F.S. e HUSZAGH, S.M. *Internationalization of franchise systems,* **Journal of International Marketing**, v. 3 n. 4, p. 39-56, 1995.

MELO, P.L.R. *Internacionalização das Redes de Franquias Brasileiras: Uma análise organizacional e institucional.* Tese de Doutorado. FEA-USP: São Paulo, 2013.

MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T. *Publicação Científica Nacional e Internacional sobre Franchising: Levantamento e Análise do Período 1998– 2007,* **RAC Eletrônica**, 14, p. 268-288, 2010.

MINBAEVA, D. B.. *Knowledge transfer in multinational corporations.* **Management International Review**, v. 47, n. 4, p. 567-593, 2007.

MINBAEVA, D.B.; MICHAILOVA, S.. *Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations: The role of disseminative capacity,* **Employee Relations**, v. 26, n.6, p. 663-679, 2004.

MINBAEVA, D., PEDERSEN, T., BJORKMAN, I., FEY, C.F. and PARK, H.J. *MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM*, **Journal of International Business Studies**, v. 34, n. 6, p. 586-599, 2003.

MOHR, J.; SPEKMAN, R.. *Characteristics of partnership success: partnership attributes communication behavior and conflict resolution techniques*. **Strategic Management Journal**, v. 15, n.2, p. 135–152, 1994.

MORGADO, R.S.. *Gestão da qualidade em franquias de alimentação: O caso Delta*. In MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T. (Org.) **Franquias Brasileiras**. São Paulo: Ed. Cengage, 2012.

MORGADO, R.S.; SILVA, M.T.. *Qualidade de Serviços no Franchising - uma análise importância-desempenho em uma unidade*. In: **Anais 1o. Simpósio Brasileiro de Ciência de Serviços**. Brasília: Gráfica e Editora Paranaíba, v. 1. p. 131-132, 2010.

MORGADO, R.S.; FLEURY, A.C.C.(a). *Lean and Quality in Franchising Service Systems*. **European Operations Management – 4th SOM Fórum**. Florence: p. 211-214, 2011.

MORGADO, R.S.; FLEURY, A.C.C.(b). *Evidências Comparativas em empresas brasileiras e estrangeiras na transferência de conhecimento no franchising*. Internext - **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**. São Paulo, v. 6, n.1, p.84-98, 2011.

MORGADO, R.S.; FLEURY, A.C.C.(c). *A comparative study in knowledge transfer in franchising companies operating in Brazil*. **European International Business Academy**. Bucharest, 2011.

MORGADO, R.S., FLEURY, A.. *Absorptive capacity in franchising system: empirical and comparative dimensions from Brazil*. In **AIB-LAT Proceedings**, Miami, EUA, 2012.

MORGADO, R.S., FLEURY, A.. *Capacidades Dinâmicas de Absorção de Conhecimento: Dimensões em uma Rede de Franchising*. SIMPOI, São Paulo, Brasil, 2012b.

MORGADO, R.S., FLEURY, A., BORINI, F.M., OLIVEIRA JÚNIOR, M.M.. *The Development of Absorptive Capacity in Brazilian and Foreign franchise networks: a multi-method study*. AIB-LAT, Puebla, Mexico, 2013.

MOWERY, D.C., & OXLEY, J.E. *Inward technology transfer and competitiveness: the role of national innovation systems*. **Cambridge Journal of Economics**, v. 19, n.1, p. 67–93, 1995.

NAKANO, D.N.. *Gestão do Conhecimento em Empresas de Serviços Profissionais*. Tese de Doutorado. POLI-USP: São Paulo, 2002.

NAKANO, D.N.. Fluxos de conhecimento em redes interorganizacionais: conceitos e fatores de influência. In: João Amato Neto. (Org.). **Redes entre organizações**. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

NAKANO, D. N.; FLEURY, A.C.C.. *Utilizando estoques de conhecimento organizacional: um quadro de referência*. **Revista de Administração** (FEA-USP), São Paulo, v. 40, n. 2, p. 136-144, 2005.

NAKANO, D. N.; FLEURY, A.C.C.. *Conhecimento Organizacional: uma revisão conceitual de modelos e quadros de referência*. **Produto & Produção**, v. 8, n. 2, p.1, 2005.

NELSON, R.; WINTER, S.. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

NOBLET, J.P., SIMON, E., & PARENT, R.. *Absorptive capacity: a proposed operationalization*. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 9, p. 367–377, 2011.

NOHRIA, N.; GHOSHAL, S.. **The differentiated network: organizing multinational corporations for value creation**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **The knowledge creating company**. New York: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.. *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

OLIVEIRA JÚNIOR, M.M.. Administração do Conhecimento em Redes Corporativas Globais: Um Estudo na Indústria de Propaganda. Tese de Doutorado. FEA-USP: São Paulo, 2000.

OLIVEIRA JUNIOR, M.M.. **Multinacionais brasileiras: Internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA JÚNIOR, M.M.; BORINI, F.M.. Estratégias e mecanismos para a transferência de conhecimento nas multinacionais brasileiras. In: FLEURY, A.; **Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA JUNIOR, M.M.; BOEHE, D.M.; BORINI, F. M. **Estratégia e Inovação em Corporações Multinacionais - A Transformação das subsidiárias Brasileiras**. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Jr., M.M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: Fleury, M. T. L; Oliveira, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

ORLIKOWSKI, W. J. *Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing*. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 249-273, 2002.

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

PASWAN, A.K.; WITTMANN, C.M.; YOUNG, J.A.. *Intra, Extra, and Internets in Franchise Network Organizations*. **Journal of Business to Business Marketing**, v. 11 n.1,2, p. 103-129, 2004.

PASWAN, A.K.; WITTMANN, C.M.. *Knowledge management and franchise systems*. **Industrial Marketing Management**, v. 38, p. 173–180, 2009.

PLÁ, D.. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

PENG, M. W.. *The resource-based view and international business*. **Journal of Management**, 27, p. 803–29, 2001.

PENG, M.W. *Institutional transitions and strategic choices*. **Academy of Management Review**, 28, p. 275–96, 2003.

PENROSE, E.. **The theory of the growth of the firm**. New York: Oxford University Press, 1959.

PETERAF, M.A. *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.

PETERSEN, B.; PEDERSEN, T. and LYLES, M.A.. **Closing knowledge gaps in foreign markets**. *Journal of International Business Studies*, v. 39, p. 1097-1113, 2008.

PFISTER, E.; DEFFAINS, B.; DORIAT-DUBAN, M.; SAUSSIÉ, S.. *Institutions and Contracts: Franchising*. **European Journal of Law Economics**, v. 21, p. 53-78, 2006.

PISANI, N. *International Management Research: Investigating Its Recent Diffusion in Top Management Journals*, **Journal of Management**, v. 35, p. 199-218, 2009.

POLANYI, M.. **The tacit dimension**. New York: Anchor Day Books, 1966.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G.. *The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, 1990.

PREBLE, J.F.; HOFFMAN, R.C.. *Franchising systems around the globe: a status report*. **Journal of Small Business Management**, v. 33, 1995.

QUINN, B.. *Towards a framework for the study of franchising as an operating model for international retail companies*. **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 8, n.4, p. 445-467, 1998.

QUINN, B.; ALEXANDER, N. *International retail franchising: a conceptual framework*. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 30, n.5, p. 264-276, 2002.

RAMAMURTI, R; SINGH, J.. **Emerging Multinationals from Emerging Markets**. Cambridge, UK and New York: Cambridge University Press, 2009.

RICART, J.E., ENRIGHT, M., GHEMAWAT, P., HART, S.L. & KHANNA, T.. *New frontiers in international strategy*. **Journal of International Business Studies**, 35(3), p. 175-200, 2004.

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

ROCHA, T. V.; BORINI, F. M.; SPERS, E.E. *Processos e Barreiras para a Internacionalização de Franquias Brasileiras*. **Relatório de pesquisa ESPM**, 2010.

ROCHA, T. V.; BORINI, F. M.. *Mecanismos de Transferência de Conhecimento: Uma Comparação entre Multinacionais Tradicionais e Emergentes*. **Revista de Administração e Inovação**, v.8, n.2, p. 240-265, 2011.

RUGMAN A.; VERBEKE, A.. *Subsidiary Specific Advantages in Multinational Enterprises*. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 237-250, 2001.

SALK, J.E.; BRANNEN, M.Y. *National culture, networks, and individual influence in a multinational management team*. **Academy of Management Journal**. v. 43, n. 2, 191–202, 2000.

SCHRADER, S.. *Informal technology transfer between firms: Cooperation through information trading*. **Research Policy**, v. 20, n. 2, p. 153-170, 1991.

SCHULZ, M. *The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows*. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 661-682, 2003.

SIMONIN, B.. *Transfer of marketing know-how in International strategic alliances: an empirical investigation of the role and the corporation*. **Journal of International Business Studies**, (Fourth Quarter) p. 625-645, 1999.

SILVA, J. F.; ROCHA, A. e CARNEIRO, J. M. T.. *The International Expansion of Firms from Emerging Markets: Toward a Typology of Brazilian MNEs*. **Latin American Business Review** (Binghamton), v. 10, p. 95-115, 2009.

SORENSEN, O.; SORENSON, J. *Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning, and Chain Performance*. **Strategic Management Journal**, 22, p. 713-724, 2001.

SPENCER, J. *Knowledge Flows in the Global Innovation System: Do U.S. Firms Share More Scientific Knowledge Than Their Japanese Rivals?* **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 3, p. 521-530, 2000.

SPENDER, J.C. *Industry recipes: the nature and sources of managerial judgment*, Blackwell, Oxford, 1989.

SPENDER, J. C. *Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm*. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 45-62, 1996.

STANWORTH, J.; STANWORTH, C.; WATSON, A.; PURDY, D.; HEALEAS, S.. *Franchising as a Small Business Growth Strategy: A Resource-Based View of Organizational Development*. **International Small Business Journal**, Dec, 2004.

STOCK, G.N., GREIS, N.P., FISHER, W.A.. *Absorptive capacity and new product development*. **The Journal of High Technology Management Research**, v.12, n. 1, p. 77-91, 2001.

SZULANSKI, G.. *Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of the best practice within the firm*. **Strategic Management Journal**, 17 (Winter Special Issue), p. 27-43, 1996.

SZULANSKI, G.. Appropriability and the challenge of scope. In: G. DOSI, R. NELSON, S. WINTER, (Eds.). **The nature and dynamics of organizational capabilities**. New York: Oxford University Press, 2000.

SZULANSKI, G. *The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness*. **Organizational Behavior & Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 9-27, 2000.

SZULANSKI, G.; WINTER, S. *Getting It Right the Second Time*. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 1, p. 62-69, 2002.

TEECE, D.J.. *Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy*, **Research Policy**, v. 15, p. 285-305, 1986.

TEECE, D.J.. *Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context*. **Long Range Planning**, v. 33, n. 1, p. 35–54, 2000.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A.. *Dynamic capabilities and strategic management*. **Strategic Management Journal**, v.18, n. 7, p. 509–533, 1997.

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

TODOROVA, G.; DURISIN, B.. *Absorptive capacity: valuing a reconceptualization*. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 774–786, 2007.

TYLER, B.; STEENSMA, H.. *The effects of executives' experiences and perceptions on their assessment of potential technological alliances*. **Strategic Management Journal**. v. 19, n. 10, p. 939–965, 1998.

VAN DEN BOSCH, F.A.; VOLBERDA, H.W.; BOER, M.. *Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities*. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 551-568, 1999.

VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VAN WIJK, R.; VOLBERDA, H. W. Absorptive capacity: Antecedents, models, and outcomes. In EASTERBY, M. S.; LYLES, M. A. (Eds.). *Handbook of organizational learning and knowledge management*: Oxford, UK: Blackwell, 2003.

VIANNA, I. O. A. **Metodologia do Trabalho Científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: E.P.U., 2001.

WERNERFELT, B.. *A resource-based view of the firm*. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 171-180, 1984.

WELLS, L. Third World Multinationals: A look back. In: Ramamurti, R. e Singh, J. **Emerging Multinationals from Emerging Markets**. Cambridge, UK and New York: Cambridge University Press, 2009.

WALSH, J.; UNGSON, G.. *Organizational Memory*. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

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

WINDSPERGER, J.; DANT, R.. *Contractibility and Ownership Redirection in Franchising: A Property Rights View*. **Journal of Retailing**, v. 82, p. 259-272, 2006.

WINDSPERGER, J.; GOROVAIA, N.. *The Choice of Knowledge Transfer Mechanisms in Franchising Networks: A Property Rights View*. **Center of Business Studies**, University of Vienna, April 18, 2007.

WINTER, S.G.. Knowledge and competence as strategic assets. In: Teece, D.J. (ed.) **The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal**. Ballinger, Cambridge, 1987.

WINTER, S. *Understanding dynamic capabilities*. **Strategic Magement Journal**, v. 24, p. 991-995, 2003.

WINTER, S.; SZULANSKI, G.. *Replication as Strategy*. **Organization Science**, v. 12, n. 6, p. 730-743, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WALKER, J.B.; ETZEL, M.J. *The internationalization of US franchise systems: progress and procedure*. **Journal of Marketing**, v. 37, p. 38-46, 1973.

WELCH, L.S. *Diffusion of franchise system use in international operations*, **International Marketing Review**, v. 6 n. 5, p. 7-19, 1989.

WRIGHT, M.; FILATOTCHEV, I.; HOSKISSON, R.; PENG, M. *Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom*. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 1, p. 1-33, 2005.

ZAHRA, S.A.; GEORGE, G.. *Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension*. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185–203, 2002.

ZAHRA, S.A.; HAYTON, J.C.. *The effect of international venturing on firm performance: the moderating influence of absorptive capacity*. **Journal of Business Venturing**, v. 23, n. 2, p. 195–220, 2008.

ZANDER, U.; KOGUT, B.. *Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test*. **Organization Science**, v. 6, n. 1, p. 76-92, 1995.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Terminologias do Franchising

Apêndice 2 – Carta de Apresentação

Apêndice 3 – Questionário de entrevista para a Fase de Pesquisa Qualitativa

Apêndice 4 – Instrumento de coleta de dados para a Fase de Pesquisa Quantitativa

Apêndice 1: Terminologias do Franchising

No sistema franchising, alguns termos são utilizados para descrevê-lo. Abaixo, alguns destes termos e seus significados:

- **Franqueador:** proprietário da marca, patente, processo; que cede o direito, através do sistema de franquia, o direito de uso.
- **Franqueado:** quem adquiriu o direito de explorar o direito de uso da marca, patente, processo, adquiridos do franqueador.
- **Máster-Franqueado:** figura que pode existir nos negócios realizados entre franqueador e franqueado, fazendo papel de intermediário. É quem adquire o direito de representar o franqueador, desenvolvendo redes de franqueados em locais selecionados inclusive em processos de internacionalização.
- **Circular de oferta de franquia:** De acordo com a lei brasileira 8.955, de 14/02/94, um requisito essencial é o da existência da circular de oferta de franquia. Faz a oferta da franquia de determinada empresa aos potenciais interessados.
- **Taxa de franquia:** é a taxa de aquisição da franquia, sendo o seu valor normalmente dimensionado de acordo com a remuneração estimada da unidade. Esta taxa permite ao franqueado a licença de uso da marca e a operacionalizar a franquia.
- **Royalties:** é a taxa paga pelo franqueado ao franqueador com periodicidade determinada em contrato. Normalmente é calculado com um percentual fixo sobre o faturamento bruto da unidade. É o pagamento feito para garantir a continuidade dos serviços prestados e da tecnologia disponibilizada. A vigência varia de acordo com o contrato.
- **Taxa de Publicidade, Propaganda e Promoção:** é a taxa no qual os franqueados pagam pelos serviços prestados pelo franqueador referente à publicidade, promoção e propaganda. O total gasto pelo franqueador que envolve os três itens é rateado entre os franqueados e sua forma de pagamento depende do contrato e da forma como o franqueador administra a gestão destes pontos, por isso, pode ser uma taxa fixa ou não, tanto em valores como em periodicidade.

Apêndice 2: Carta de Apresentação

Pesquisa:

Desenvolvimento da capacidade de absorção em redes brasileiras e estrangeiras de franchising

Termo de Consentimento/ Autorização

Peço por sua disposição em participar dessa pesquisa. Ela tem por objetivo estudar o processo de transferência e a capacidade de absorção de conhecimento no franchising.

Através desta pesquisa pretende-se compreender melhor o assunto buscando contribuir para estudos dessa área no país. A pesquisa faz parte da minha tese de doutoramento, que estou conduzindo junto ao Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Buscarei tomar todos os procedimentos para assegurar sua anonimidade e a confidencialidade das informações que forem prestadas.

Caso precise de alguma informação decorrente desse estudo estou à disposição.

Agradeço a contribuição,

Rogério Stival Morgado

Doutorando – Escola Politécnica – USP

Telefone: 11 7107-3529

e-mail: rsmorgado@usp.br

Apêndice 3: Questionário de entrevista para a Fase de Pesquisa Qualitativa

Roteiro de Entrevista - Franqueado

I. Relação de Franchising:

1. Como começou a relação com o Franqueador?
2. Como foi a sua seleção?
3. Como tem evoluído a relação com o Franqueador? Quais problemas têm surgido?
4. Na sua opinião, quais conhecimentos, experiências e outras características, o franqueador mais valoriza num franqueado?
5. Em sua opinião, porque o franqueador lhe selecionou?
6. Quais atividades são desempenhadas pelo franqueador? Exemplos?
7. Quais atividades são desempenhadas pelo franqueado? Exemplos?

II. Transferência e Absorção de Conhecimento:

8. Foram transferidos conhecimentos para a unidade franqueada? Dê Exemplos?
9. Quais mecanismos foram utilizados pelo franqueador para a transferência de conhecimento (treinamento teórico, treinamento prático, reuniões, intranet, convenção, consultores, manuais)? Dê exemplos de uso e formatos?
10. Como ocorreram essas práticas? Durante quanto tempo cada e em que período da franquia?
12. Ocorreu formação inicial apenas ou vem acontecendo práticas de transferência de conhecimento ao longo do período desta relação de franchising? Como elas são?

13. Como o franqueado e seus funcionários são avaliados sobre o conhecimento adquirido?

14. Como o franqueado poderia absorver melhor os conhecimentos transferidos pelo franqueador?

Apêndice 4: Instrumento de Coleta de dados para a Fase de Pesquisa Quantitativa

1) Informações da empresa

Nome da empresa:

Cidade/Shopping:

Nome do respondente:

Cargo:

2. Quantos funcionários a empresa possui?

____ Até 10 pessoas

____ de 10 a 49 pessoas

____ mais de 50 pessoas ocupadas

3. Identifique o setor de atuação da empresa:

4. Sua empresa faz parte de uma rede nacional ou internacional de franchising:

5. Ano de abertura da empresa:

Os itens a seguir referem-se a dimensões relacionadas à aprendizagem da Franquia. Assinale na escala, a resposta que melhor traduz a realidade na relação da sua franquia com o franqueador.

	<i>Nunca</i>	<i>Raramente</i>	<i>Às vezes</i>	<i>Com Frequência</i>	<i>Sempre</i>
<i>Aquisição de conhecimento</i>					
<i>Há uma estreita interação pessoal entre o franqueador e o franqueado.</i>	1	2	3	4	5
<i>A relação entre as duas organizações é caracterizada pela confiança mútua.</i>	1	2	3	4	5
<i>A relação entre as duas organizações é caracterizada pelo respeito mútuo.</i>	1	2	3	4	5
<i>A relação entre o franqueador e o franqueado possui laços de amizade pessoal.</i>	1	2	3	4	5
<i>A relação entre as duas organizações é caracterizada por um alto nível de reciprocidade</i>	1	2	3	4	5

	<i>Nunca</i>	<i>Raramente</i>	<i>Às vezes</i>	<i>Com Frequência</i>	<i>Sempre</i>
<i>Assimilação de conhecimento</i>					
<i>Os membros das duas organizações desenvolvem uma linguagem comum.</i>	1	2	3	4	5
<i>Há uma complementaridade entre os recursos e as capacidades das duas organizações.</i>	1	2	3	4	5
<i>As capacidades principais das duas organizações são muito semelhantes.</i>	1	2	3	4	5
<i>As culturas organizacionais das duas organizações são compatíveis.</i>	1	2	3	4	5
<i>Os estilos de gestão das duas organizações são compatíveis.</i>	1	2	3	4	5

	<i>Nunca</i>	<i>Raramente</i>	<i>Às vezes</i>	<i>Com Frequência</i>	<i>Sempre</i>
<i>Transformação de conhecimento</i>					
<i>Há muitas conversas informais envolvendo a atividade comercial entre as duas organizações.</i>	1	2	3	4	5
<i>São organizadas reuniões internas na franquia para o</i>	1	2	3	4	5

<i>desenvolvimento da organização.</i>					
<i>As diferentes áreas organizacionais divulgam documentos informativos regularmente.</i>	1	2	3	4	5
<i>As informações importantes são transmitidas regularmente para todas as áreas da franquia.</i>	1	2	3	4	5
<i>Quando algo importante ocorre, todas as áreas são informadas, em um curto espaço de tempo.</i>	1	2	3	4	5
<i>A sua franquia tem a capacidade ou habilidades necessárias para garantir que os novos conhecimentos sejam compartilhados entre as diferentes áreas.</i>	1	2	3	4	5

<i>Aplicação de conhecimento</i>	<i>Nunca</i>	<i>Raramente</i>	<i>Às vezes</i>	<i>Com Frequência</i>	<i>Sempre</i>
<i>Há uma clara divisão de funções e responsabilidades a respeito do uso de conhecimentos obtidos.</i>	1	2	3	4	5
<i>Há capacidades e habilidades necessárias para explorar as informações e conhecimentos obtidos.</i>	1	2	3	4	5
<i>Ocorrem novas práticas decorrentes dos conhecimentos obtidos</i>	1	2	3	4	5
<i>Novos produtos e serviços são gerados decorrentes dos conhecimentos obtidos</i>	1	2	3	4	5