

SUSTENTABILIDADE E CRESCIMENTO DE REDES DE FRANQUIAS

Deborah Oliveira Santos Abdala¹, Carlos Alberto Gonçalves²

Resumo: O objetivo desta pesquisa é elaborar uma síntese teórica sobre os principais elementos que contribuem para a sustentabilidade e o crescimento das redes de franquias. Alguns aspectos internos e externos à rede encontram suporte na literatura. Como fatores internos, o relacionamento entre os atores, o sistema de gestão e governança, a transferência de conhecimento e capacidade absorptiva da rede, inteligência competitiva e o perfil do empreendedor foram os elementos conceituais propostos. Por sua vez, os fatores externos envolvem condições do microambiente que podem impactar no crescimento das redes.

Palavras-chave: Sustentabilidade e crescimento. Redes de franquias. Estratégia.

SUSTAINABILITY AND GROWTH OF FRANCHISE NETWORKS

Abstract: The objective of this research is to develop a theoretical overview of the main elements that contribute to the sustainability and growth of franchise networks. Some internal and external aspects of the network are supported by the literature. As internal factors, the proposed conceptual elements were: the relationship between the actors, the system of management and governance, knowledge transfer and absorptive capacity of the network, competitive intelligence and profile of the entrepreneur. In turn, the external factors involve some conditions of the microenvironment that may impact the growth of networks.

Keywords: Sustainability and growth. Franchise networks. Strategy.

1 Doutoranda em administração e mestre em administração pelo Cepead - UFMG, desenvolve estudos na área de marketing e estratégia. Atualmente é professora do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas do CEFET- MG, lecionando nos cursos de bacharelado em Administração e tendo atuado também nos cursos de pós-graduação lato sensu. É diretora técnica da Fundação CEFETMINAS. Tem experiência na área de consultoria e pesquisa em Administração, com ênfase em Mercadologia e Estratégia, estudando principalmente os seguintes temas: Redes Interorganizacionais e Franquia, Comportamento do Consumidor, Pesquisa de Marketing, Planejamento Estratégico.

2 Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP, 1986. Mestre em Ciências em Informática pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ, 1976. Foi professor do Departamento de Ciência da Computação da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, na área de Software Básico e Matemática Computacional. Atualmente, é professor Associado da UFMG e da Fundação Mineira de Cultura Universidade – Fumec e nas Faculdades de Ciências Econômicas e Ciências Empresariais. Foi coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração nas Universidades UFMG e Fumec.

1 INTRODUÇÃO

A atuação de firmas em mercados mais complexos e competitivos as impulsiona a buscar novas formas de estruturação para que seja possível alcançar vantagem competitiva e sustentabilidade no longo prazo. Uma forma encontrada por muitas firmas foi a formação de redes interorganizacionais, cuja tipologia que interessa para este estudo é o sistema de redes de franquia ou, também denominada, *franchising*. Nesse formato, algumas firmas buscam alcançar ganhos de escala em suas operações a partir da reprodução de práticas em novas localidades.

Na definição de Hitt et al. (2002), franquia é um acordo contratual entre companhias legalmente independentes em que o franqueador concede ao franqueado o direito de vender o produto do franqueador ou fazer negócios utilizando sua marca registrada em determinado local durante um intervalo de tempo especificado. É pelo fato de o sistema de franquias envolver duas ou mais firmas, que constituirão um arranjo de relacionamento e cooperação, que os autores consideram o sistema de franquias como uma das possibilidades de redes interfirmas.

De acordo com Cherto (2006), o grande impulso no modelo de franquias ocorreu após a 2ª. Guerra Mundial, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa. No Brasil, a história do *franchising* é mais recente, pois somente em meados de 1980 é que ocorreu sua expansão. Em curto prazo, entretanto, a atuação via franquias conseguiu alcançar grande expressividade econômica (DANTAS; CAMPOS; PEREIRA FILHO, 2013).

O *franchising* tem sido responsável por grande movimentação financeira, criação crescente de empregos, além de se tornar importante no desenvolvimento das pequenas e médias empresas do país. De acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* - ABF (2013), o faturamento do setor de *franchising* brasileiro em 2012 foi de 103 bilhões de reais, o que equivale a 2,3% do Produto Interno Bruto (PIB), e, segundo a mesma fonte, 940.887 foi o número de empregos diretos gerados pelo setor no mesmo ano. Interessante ressaltar que, enquanto o crescimento do PIB brasileiro em 2012 apresentou índice de 0,9%, de acordo com Instituto Brasileiro de Geografia – IBGE (2013), o crescimento do setor de franquias no Brasil, no mesmo período, foi de 16,2% (ABF, 2013).

Mesmo com a representatividade econômica demonstrada, foi possível notar que a temática, franquia como modelo de negócios, ainda é pouco debatida pela academia brasileira, comparativamente a outros temas da Administração. Isso pôde ser comprovado a partir de pesquisas realizadas pelos autores deste projeto nas bases de consulta às publicações do país e reafirmado pelo estudo de Melo e Andreassi (2010). Os dois autores realizaram um levantamento da produção científica nacional e internacional sobre *franchising* por um período de 10 anos, e obtiveram números modestos de publicações brasileiras. Para citar uma das fontes pesquisadas pelos autores, ao considerarem as publicações do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad), pelo intervalo de 10 anos, observaram somente 24 artigos sobre *franchising* durante todo o período, havendo na época do estudo, num único ano, 2007, 982 artigos publicados. Os autores também não identificaram nenhum trabalho brasileiro nos últimos 10 anos em periódicos internacionais indexados ao sistema Qualis.

Pensando no preenchimento parcial dessa lacuna é que esta pesquisa se justifica, dado que o interesse pelo tema tem se intensificado, tanto gerencial quanto academicamente. Ess interesse deve-se à voz corrente de que a atuação no formato de franquias propicia oportunidades, diminuição de riscos aos envolvidos e possibilidades de ganhos e crescimento rápido.

Sobre esse último aspecto, autores da área de Estratégia, como Ansoff (1977) e Porter (1989), ressaltam que o objetivo de qualquer firma é obter crescimento. São escassos, entretanto, os trabalhos que buscam compreender o crescimento de firmas que operam sob as particularidades do sistema de franquias.

Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa é debater quais elementos internos e externos às redes de franquia influenciam na sua sustentabilidade e no seu crescimento. Cumprindo o objetivo descrito, acredita-se que este ensaio teórico será útil para gestores e interessados em compreender os influenciadores de êxito desse arranjo interfirmas.

2 SISTEMA DE FRANQUIAS – CONCEITOS E CLASSIFICAÇÕES

Franquia pode ser entendida como um modelo de negócio em que uma organização detentora de um *mix* de bens ou serviços testados em um ou em vários mercados, denominada franqueador, estabelece um relacionamento contratual com outras firmas autofinanciadas e autogeridas, denominadas franqueadas. Estas últimas operam no mercado sob a marca registrada do franqueador para produzir e/ou comercializar produtos e serviços de acordo com um formato especificado pelo franqueador (STANWORTH et al., 2004).

A rede interorganizacional formada entre franqueador e empresas franqueadas colocam os dois tipos de atores com papéis distintos na relação estabelecida. Isso advém de dois fatores: 1º) o franqueador transfere parte do controle de seu negócio ao franqueado e com isso passa a exercer um controle indireto sobre a unidade de negócio; 2º) o franqueado abre mão da independência de gestão que normalmente é experimentada no empreendimento de um negócio independente (CHERTO, 2006).

Identificada como opção detentora de vantagens e desafios, as franquias foram alvo de diversas pesquisas que buscaram entender os motivos que levam firmas a franquear seu negócio. Cherto (2006) identificou como motivos dessa ação interesse em: a) crescer e expandir os negócios; b) reduzir a exposição de capital da empresa; c) fortalecer a marca; d) manter um gestor comprometido à frente do negócio; e) ganhar escala com os fornecedores; f) ter controle sobre a rede; g) criar barreiras para a concorrência; h) ganhar segurança de longo prazo; i) sanar dificuldade de gestão a distância; e j) ter retorno sobre o investimento.

No modelo de franquia, há algumas opções de formatos de rede. Leite (1990) e Plá (2001) sugerem uma classificação de franquias de acordo com a forma e o setor de atuação e apresentam quatro tipologias: franquia de produto ou de produção, franquia de distribuição, franquia de serviços e franquia de indústria.

A franquia de produto pressupõe a produção dos bens pelo próprio franqueador ou por fornecedores licenciados. Nesse caso, sob sua supervisão de desenvolvimento de produto e controle de qualidade. Os franqueados comercializarão exclusivamente em seu ponto de venda os produtos da marca do franqueador.

A franquia de distribuição consiste num sistema de venda de mercadorias, que não necessariamente envolve produtos de marca do próprio franqueador. Os bens são produzidos por fornecedores selecionados pelo franqueador, que dispõe de um sistema central de compras, complementado por centrais de distribuição (LEITE, 1990).

Na franquia de serviços, o franqueador fornece o *know-how* da prestação de um serviço para o franqueado, para que esse possa oferecer o serviço ao cliente final de acordo com os padrões estabelecidos pelo franqueador.

A franquia industrial, por sua vez, consiste na fabricação de produtos pelas unidades franqueadas. Eles são produzidos em uma unidade de produção, cuja engenharia básica do processo de fabricação é cedida pelo franqueador, com o objetivo de descentralizar a produção de bens, geograficamente, em vários mercados (PLÁ, 2001).

Quadro 01 - Síntese dos tipos de franquias de acordo com a forma de atuação

Tipo de franquia	Modelo de operação	Exemplos
Franquia de produto	A responsabilidade de produzir todos os produtos é do franqueador. O franqueado comercializa uma ou mais marcas definidas pelo franqueador.	Franquias de cosméticos e beleza. Ex.: O Boticário.
Franquia de distribuição	O franqueador não produz, mas seleciona os fornecedores que abastecerão as unidades franqueadas. Geralmente possui central de compras e centrais de distribuição.	Postos de combustível e lojas de conveniência
Franquia de serviço	Franqueador repassa ao franqueado o conhecimento e a metodologia para o fornecimento de serviços formatados e padronizados.	Academias de ginástica, cursos de idiomas rede de hotéis
Franquia industrial	O franqueador oferece ao franqueado o apoio necessário (tecnológico, conhecimento, método) para que ele fabrique o produto.	Engarrafadores e distribuidores Coca-Cola

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao analisar a opção da franquia, portanto, é necessário planejar os objetivos da criação de uma rede, o tipo de franquia adequado e se haverá formato híbrido na rede, ou seja, unidades próprias e unidades franqueadas. Combs, Michael e Castrogiovanni (2004) acreditam que esses fatores, juntamente com o nível de utilização do *franchising* na estruturação das redes - a proporção de unidades franqueadas utilizadas em relação ao total de unidades - podem exercer influência sobre o desempenho e o crescimento das redes.

3 PROPOSIÇÕES PARA A SUSTENTABILIDADE E CRESCIMENTO DE REDES DE FRANQUIAS

Segundo o dicionário da língua portuguesa, o termo sustentabilidade significa sobrevivência, um modelo de sistema que tem condições para se manter ou conservar. Sendo assim, a sustentabilidade empresarial se traduz na interpretação da denominada

função de sobrevivência, como a probabilidade de uma empresa sobreviver para além de um determinado período de tempo t , condicionada pelo fato de ter sobrevivido até esse mesmo momento. Esse conceito baseia-se no campo de estudo da demografia de empresas e parte de modelos não paramétricos, conforme Cleves, Gould e Gutierrez (2008). No Brasil, as três principais instituições que realizam pesquisas sobre taxas de sobrevivência de empresas são o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. Segundo essas instituições, firmas que alcançam sustentabilidade são as que permanecem em atividade nos anos seguintes ao de sua abertura.

Em diversos países, pesquisas sobre as taxas de sobrevivência (relação entre o número de empresas sobreviventes e a população de empresas no ano de referência) são comuns. O último estudo realizado no Brasil aponta uma taxa de 76% de sobrevivência das empresas nos primeiros dois anos de vida, enquanto no sistema de franquias esse mesmo índice é de 95%. Apesar das contribuições dessas pesquisas e da discussão em torno dos fatores influenciadores para os resultados obtidos, ainda notam-se algumas lacunas quanto aos resultados, pois a discussão em geral ocorre apenas no nível dos elementos do macroambiente das empresas. No último estudo do Sebrae, por exemplo, a legislação favorável, o aumento da escolaridade e o mercado fortalecido foram os aspectos citados como motivos para o aumento da taxa de sobrevivência das empresas brasileiras.

Percebe-se, portanto, a necessidade de estudos qualitativos a respeito da sustentabilidade empresarial e de uma abordagem de fatores internos e do microambiente que impactam a sustentabilidade e o crescimento das firmas. Esses elementos são bastante citados no campo de estudo da Administração. Nele sobrevivência está inter-relacionada ao fato de as firmas conseguirem obter lucro ao longo do tempo e o foco está no processo e nas alternativas de promoção de crescimento das firmas.

Para atingir o objetivo deste ensaio, buscou-se identificar os elementos pertencentes aos ambientes externo e interno às redes de franquias, considerados como críticos para a sua sustentabilidade e crescimento. Cabe ressaltar que esses dois últimos conceitos são considerados aqui como relacionados. Carmo e Zilber (2011) dizem que crescer se confunde com sobrevivência, uma vez que o não crescimento pode estar ligado à perda de vantagem competitiva.

Segundo Ansoff (1977) e Porter (1989), o objetivo das firmas é o alcance de crescimento, pois a estabilidade ou o crescimento abaixo da média não são desejáveis e significam perda de participação para concorrência. O crescimento, entretanto, pode ser mensurado de várias maneiras, como participação de mercado; faturamento; volume de produção; valor acionário; tamanho do patrimônio, lucro; número de empregados ou número de pontos de venda. No contexto de franquias, dados mais comuns para expressar crescimento de uma rede são faturamento e número de unidades (ABF, 2013).

Para uma orientação para o crescimento, uma firma necessita definir um campo de atuação e possuir regras de decisão e diretrizes, que constituem a Estratégia. Isso possibilitaria, segundo Ansoff (1977), um crescimento ordenado e com lucratividade. Duas opções, não excludentes, poderiam ser escolhidas pelas empresas: estratégia de empresa de

crescimento, visando a altas taxas de crescimento ao longo do tempo; ou, estratégia de empresa diversificada, objetivando alcançar presença em vários mercados.

Para o franqueador, assim como para o franqueado, o *franchising* pode representar uma importante alternativa para o crescimento sustentável. Isso leva ambas as partes a procurarem inicialmente estabelecer uma relação positiva em busca de vantagens competitivas e sucesso de seus empreendimentos.

De acordo com Lavieri e Cunha (2009), as vantagens e as desvantagens atuam como uma balança para as duas partes, franqueador e franqueado, em que cada empresa irá analisar criticamente e pesar custos, riscos e benefícios das alternativas de franquear ou ser um franqueado, respectivamente. Sendo a franquia constituída, esses autores sugerem que uma rede obterá crescimento de unidades de acordo com a sua competência para atrair franqueados. Esses deverão enxergar valor no negócio e almejar participação na rede. Assim, as redes de franquias, na maioria das vezes, são colocadas em *ranking* por algumas instituições, como a principal associação do setor – ABF, com base na capacidade de crescimento da rede (indicada pelo avanço no número de unidades da marca num período determinado). No presente estudo, portanto, essa foi a variável escolhida para discutir crescimento: taxa de expansão de unidades franqueadas.

Assume-se aqui que a sustentabilidade e o crescimento de uma rede de franquias podem estar relacionados a diversos fatores. Os fatores internos estão relacionados aos recursos e às competências organizacionais capazes de diferenciar uma organização das demais. Constituem o resultado das estratégias das firmas, sendo essas emergentes ou deliberadas (MINTZBERG et al., 2005).

No contexto de franquias, entretanto, é possível ainda citar outros elementos que podem impactar na sobrevivência de unidades franqueadas e da rede como um todo, devido às especificidades do sistema. Segundo Merlo (2000), a relação entre franqueador e franqueado, por exemplo, é um dos itens fundamentais e que influencia no desempenho das redes.

Para atingir o objetivo proposto, a realização deste trabalho envolveu o levantamento exploratório das principais proposições de fatores impactantes na sustentabilidade e no crescimento das redes de franquias.

A pesquisa do tipo *desk research* consistiu na análise de relatórios da Associação Brasileira de *Franchising* e de diversos *papers* nacionais e internacionais sobre os temas crescimento das firmas e franquias.

A fim de facilitar a análise, realizou-se uma categorização nos elementos conceituais referentes ao crescimento das franquias, a partir das fontes pesquisadas. As categorias identificadas foram: relacionamento entre franqueador e franqueado; gestão e governança; transferência de conhecimento e capacidade absorptiva; inteligência competitiva e perfil do empreendedor. Fatores externos, como mercado de atuação, também são abordados frequentemente na literatura, porém estudos que busquem demonstrar as relações de causa e efeito sobre crescimento das franquias são mais escassos.

3.1 Relacionamento entre franqueador e franqueado

Merlo (2000) ressalta o fator relacionamento como um dos principais para o sucesso de uma rede de franquia. A confiança e os acordos contratuais que regulam a relação implicam na necessidade de uma atitude de parceria entre franqueado e franqueador. Segundo esse autor, no outro extremo estariam mecanismos de controle que estabelecem ameaças às relações entre ambos.

Cohen e Silva (2000) buscaram identificar as principais variáveis observáveis envolvidas no relacionamento franqueador-franqueado e escolheram cinco que constituíam senso comum entre vários autores e pesquisadores. Três delas são identificadas aqui como elementos diretamente ligados ao relacionamento entre as partes (franqueador e franqueado). São elas: a) comunicação entre franqueador e franqueado, que envolve políticas e rotinas de comunicação, como relatórios de desempenho dos franqueados, conselho de franqueados, jornais internos, sistemas e fluxo de informações; b) confiança, que diz respeito ao cumprimento do contrato e de promessas informais, valores éticos das partes, tratamento do franqueado perante outros franqueados, transparência nos negócios, imagem do franqueador; c) compromisso do franqueador com o relacionamento. Isso seria demonstrado pelos esforços para a perenidade da parceria, como repasse de ganhos de escala, esforços para evitar conflito e resolver problemas, reconhecimento dos esforços do franqueado, não abertura de concorrência na área do franqueado (LEITE, 1991; CHERTO, 2006, COHEN; SILVA, 2000).

Entende-se, aqui, que a gestão da relação franqueador - franqueado pode impactar a perenidade e o sucesso da rede. Isso porque são comuns as dificuldades encontradas de cooperação e são frequentes as situações em que os atores precisam fazer escolhas entre estratégia do grupo e estratégias oportunistas. Num primeiro momento, as empresas podem ser impulsionadas a adotarem estratégias oportunistas, visualizando um ganho individual e muitas vezes de curto prazo.

Sob essa ótica, a franquia refere-se a uma relação mútua entre o franqueador e o franqueado, em que a atuação em conjunto gera uma soma não nula de ganhos, e que os ganhos, quando atuando em parceria, são maiores que os adquiridos individualmente. Nesse contexto, confiança e relacionamento são fatores fundamentais na avaliação de cadeias e redes (ACKERMAN, 2003 *apud* BUENO, 1999). De acordo com o autor, aspectos intangíveis, como o relacionamento entre os agentes da rede, passam a ter valor na avaliação dessas redes e impactam diretamente na sua sustentabilidade e crescimento.

3.2 Gestão e governança

As especificidades do modelo de organização colocam a franquia fora das configurações empresariais tradicionais e acabam por exigir outras formas de coordenação, estruturação e gestão. Kwasnicka (2006) aponta que a interdependência de recursos, o relacionamento entre os atores, assim como a posição dessas empresas na rede e as diferenças culturais, são alguns dos elementos das redes que suscitam a necessidade de uma estrutura de gestão singular. As práticas gerenciais, dentre as quais se destacam as práticas de governança, devem envolver procedimentos para a gestão da relação e para a tomada de decisões, estruturas de

comunicação, formas de solucionar conflitos, regras de entradas e saídas da rede, bem como formas de acompanhamento e controle.

O conceito de governança é utilizado com diferentes perspectivas nos estudos organizacionais. Com maior frequência, o termo é empregado em consonância com a teoria do agente-principal, visando ao monitoramento e ao controle do comportamento dos gestores em função da separação entre propriedade e gestão (FAMA; JENSEN, 1983).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), Governança Corporativa pode ser entendida como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas. O tema ganhou força nos últimos anos e permeia, hoje, corporações públicas, privadas e organizações do terceiro setor. Surgiram assim, segundo Kwasnicka (2006), conceitos como Governança corporativa, Governança política e Governança de redes de negócio, sendo este último o que se aplica ao contexto de redes de franquia. Um sistema de governança está estruturado a partir de três princípios básicos: (1) Transparência - disponibilização para as partes interessadas das informações que sejam de seu interesse. Visa à criação de um clima de confiança interna e externamente à rede; (2) Equidade - tratamento justo das partes interessadas (*stakeholders*). De acordo com Toledo e Proença (2005), os franqueados em geral esperam que o sistema seja uniforme. Esses autores, nos seus estudos, visualizaram que qualquer arbitrariedade ou desigualdade percebida no tratamento da franqueadora conduziu a ressentimento e hostilidade por parte dos outros franqueados, particularmente quando um tratamento diferenciado era dado às lojas próprias; (3) Prestação de Contas - zelo pela sustentabilidade das organizações no longo prazo, visando ao alcance de objetivos do tripé de sustentabilidade financeira, social e ambiental (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008). Segundo estes autores, esses itens podem facilitar as operações, trazer credibilidade interna e externa ao arranjo e propiciar uma “mesma linguagem” entre as firmas.

Bortolaso, Orsolin e Perucia (2010) acrescentam ainda os fatores comunicação e padronização para a perpetuidade e o sucesso de uma rede. Sobre esse último, Toledo e Proença (2005) ressaltam a importância do controle de qualidade. Segundo esses autores, o sucesso de um sistema franqueado está na proteção da imagem da marca e do seu formato de negócio, na manutenção da alta qualidade dos produtos e serviços e na uniformidade das operações do negócio. Portanto, tornam-se necessárias medidas para certificar se os integrantes da rede realmente comercializam apenas os produtos e serviços aprovados e entregam o padrão de qualidade da marca.

Situações, portanto, em que franqueados não seguem as normas da franqueadora ou em que há omissão de informações ou realização de ações no mercado sem o conhecimento da rede fazem parte da preocupação das firmas e devem ser evitadas.

A lógica do sistema de franquias é que a firma franqueadora se liberte das tarefas do dia a dia de administrar as unidades de negócios, e passe a ter como objetivo a melhoria do resultado e a lucratividade da rede como um todo. Assim, ela atua no sentido de otimizar as atividades do grupo de unidades de negócio como um conjunto, o que seria difícil no nível da firma individual. A partir disso, em geral são criados objetivos e planos de esforços explícitos para toda a rede.

Se as unidades franqueadas forem pensadas individualmente, é fácil perceber que cada uma também possui seus objetivos e competências próprias que irão influenciar os objetivos e as competências da rede. Percebe-se como fundamentais, portanto, a criação e o acompanhamento de mecanismos de gestão e governança que garantam a execução de objetivos comuns e a minimização de conflitos entre as firmas. Andrade e Rossetti (2007) acrescentam que uma arquitetura de governança de redes de negócios deverá proporcionar uma estrutura que defina os objetivos da rede, a forma de atingi-los e a fiscalização do desempenho, com base nos princípios de ética e competência.

Com base na literatura, conclui-se que as estruturas de gestão e governança, propostas pela franqueadora e que garantam sistemático acompanhamento, suporte e controle das unidades franqueadas, podem impactar positiva e diretamente na sustentabilidade e no crescimento da rede. Corroborando com essa visão, Bitti (2012) consegue suporte à hipótese de que é positiva a contribuição da gerência corporativa para a variância no crescimento das redes de franquia.

3.3 Transferência de conhecimento e capacidade absorviva

Gigliotti (2010) afirma que as capacidades da organização constituem um recurso valioso para uma firma e dizem respeito ao que é denominado conhecimento da empresa. Diversos são os estudos que abordam temas como conhecimento e aprendizagem e suas inter-relações com a estratégia das organizações. A perspectiva da *Knowledge-Based View*, por exemplo, defende que o conhecimento é o recurso estratégico mais importante de uma firma. De maneira complementar, Dosi, Nelson e Winter (2000) abordam a temática quando tratam das capacidades dinâmicas das firmas, pois concebem o conhecimento como um *know-how* intrínseco às atividades organizacionais. Takeuchi e Nonaka (2008) acrescentam que a criação do conhecimento ocorre não só internamente às organizações, mas também a partir dos relacionamentos entre empresas, o que denominam de conhecimento interorganizacional.

Do conhecimento interorganizacional emerge uma rede de conhecimentos que Dosi, Nelson e Winter (2000) também chegam a abordar, principalmente quando tratam da estratégia da replicação e seus efeitos como processo de transferência de conhecimento. Essa estratégia é típica no contexto das franquias, uma vez que o franqueador repassa conhecimentos (padrões) sobre o modelo de negócio aos franqueados (GIGLIOTTI, 2010). Nota-se que é pelo processo de transferência de conhecimento no sistema de franquia que alguns objetivos do franqueador e do franqueado são atingidos. O primeiro procurará garantir a homogeneidade de produtos e de serviços da rede, mantendo o conceito do negócio, e o franqueado buscará encurtar a curva de aprendizagem de um novo negócio, imaginando que se apropriará de experiências vividas pelo franqueador (LAFONTAINE, 1992).

Considerando esse processo de transferência, Grant (1996) alerta que é preciso observar a questão da agregação do conhecimento, que inclui a transmissão, a recepção e a capacidade de absorção do conteúdo pelo receptor. Davenport e Prusak (1999) acrescentam que a forma e a dificuldade de transferir e absorver o conhecimento depende do tipo de conhecimento envolvido (explícito ou tácito). Nesse sentido, a troca de conhecimentos na

franquia envolve habilidades de ambos (franqueador e franqueado) que, segundo Gigliotti (2010) têm sido apontadas como recursos de sustentação da vantagem competitiva das redes.

Outra questão que se impõe é que, mesmo havendo um processo intenso de transferência de conhecimento no momento de abertura de unidade franqueada, franqueados muitas vezes têm a expectativa de receber apoio contínuo ao longo do tempo por parte do franqueador (LAFONTAINE, 1992). De fato, programas periódicos de treinamento, práticas de divulgação de informações e supervisão *in loco* são previstos em muitos acordos de franquia e esse aspecto parece ser chave no sistema. Na pesquisa de Castrogiovanni et al. (1993), houve a constatação de exemplos de firmas que desistiram de manter o modelo de franquias devido ao fracasso na transferência do conhecimento. De acordo com Davenport e Prussak (1999), há muitos fatores que podem inibir a transferência de conhecimento, tais como: falta de confiança mútua, diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência, falta de tempo e de locais de encontro, *status* e recompensa direcionados apenas para possuidores do conhecimento, falta de capacidade de absorção pelos recipientes, intolerância com erros. Em suas pesquisas, esses autores tentam sugerir algumas soluções possíveis para facilitar a absorção do conhecimento, pois, segundo eles: “se o conhecimento não for absorvido, ele não terá sido transferido” (p. 123).

Para além dessa visão que coloca a franqueadora como única responsável pelo processo de transmissão de conhecimento e o franqueado assume uma postura passiva, Marnoto (2007) alerta para a existência de conhecimento ‘descentralizado’, detido também pelos franqueados individualmente. Outros franqueados e até mesmo o próprio franqueador podem não ter acesso a esse conhecimento idiossincrático.

Essa nova perspectiva aborda alguns conceitos de aprendizado organizacional, argumentando que as redes de franquias podem se manter flexíveis e inovadoras em ambientes competitivos, a partir de uma aprendizagem contínua da rede como um todo. Nesse caso, a transferência de conhecimento se daria numa via de mão-dupla, em que, não só o franqueado aprenderia com o franqueador, mas também o franqueador aprenderia com seus franqueados.

É fato que ainda existe resistência por parte de algumas firmas, que preferem forçar a padronização a analisar e experimentar outras práticas. Entretanto, Gigliotti (2010) relata algumas experiências em que o conhecimento do franqueador não mostrou forte benefício ao franqueado quando aquele estava muito distante geograficamente. Mesmo com a lógica da padronização, eminente no contexto das franquias, verificou-se que o conhecimento tácito, localizado do franqueado, mostrou-se relevante para o sucesso do negócio.

Dessa forma, quando se fala em capacidade de absorção de conhecimento, pode-se estender o conceito para toda a rede. De acordo com Nodari (2013):

[...] capacidade absorptiva consiste na capacidade da organização em adicionar novos conhecimentos aos pré-existentes. Esta capacidade está relacionada com a habilidade de absorção de conhecimento da entidade receptora em um processo de compartilhamento. [...] A capacidade absorptiva de uma organização define a sua habilidade para reconhecer o valor de novos conhecimentos externos à empresa,

sua assimilação e aplicação para fins comerciais (NODARI, 2013, p. 29).

Nesse sentido, pode-se falar em capacidade absorptiva das unidades franqueadas, para capturar conhecimentos advindos de um *know-how* já existente do franqueador, mas também na capacidade da firma franqueadora de assimilar conhecimentos e experiências das unidades franqueadas. Essa abertura da rede para a troca de informações pode, inclusive, originar inovações. A partir do desenvolvimento da capacidade absorptiva, a rede pode ganhar velocidade na idealização e implementação de novos projetos e reduzir lacunas de conhecimento. Segundo Nodari (2013), a falta da capacidade absorptiva é um dos fatores mais importantes e que dificulta a eficácia do compartilhamento de conhecimento, constituindo uma grande barreira para a sustentação de vantagens competitivas. A partir dessas perspectivas teóricas, acredita-se que o processo de transferência de conhecimento e a capacidade absorptiva da rede podem impactar a sustentabilidade e o crescimento das franquias.

3.4 Inteligência competitiva

De acordo com Valentim et al. (2003), inteligência competitiva pode ser definida como o processo que busca monitorar informações do ambiente onde a empresa está inserida com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir riscos. O processo não se restringe ao ambiente externo, sendo também responsável por diagnosticar o ambiente interno organizacional. A partir do levantamento e análise de informações, a inteligência competitiva visa à tomada de decisão e ao estabelecimento de estratégias de curto, médio e longo prazo (PRESCOTT, 1995). Fuld (1985) diferencia, os conceitos de informação e inteligência, dizendo que o último termo refere-se a um processo mais complexo que poderia ser resumido por informações analisadas.

O resultado do processo de inteligência competitiva, segundo o último autor, deve ser a obtenção de vantagem competitiva e quebra de barreiras de mercado. Para isso, destaca-se que os fluxos informacionais devem ser analisados para se transformarem em inteligência. Esses fluxos podem ser formais ou informais e ocorrem tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo à firma. O foco de análise a ser dado é na percepção de mudanças no ambiente, com o objetivo de garantir a capacidade da firma de se manter competitiva ao longo do tempo.

De acordo com Miller (2002), o processo de inteligência competitiva gerencia os fluxos informacionais por meio de várias ações integradas, envolvendo quatro etapas básicas: 1) identificação das necessidades de inteligência atrelada a uma situação de tomada de decisão; 2) coleta de informações, com correta seleção e a filtragem de fontes; 3) tratamento e análise de informação, agregando valor; 4) disseminação e transferência da inteligência.

A partir dessas fases, percebe-se que há uma relação estreita entre gestão da informação, gestão do conhecimento e inteligência competitiva. As informações e o conhecimento prospectados sobre empresas, produtos, mercados, processos, tecnologia, dentre outros, têm a finalidade de dar maior suporte às estratégias estabelecidas pelas firmas.

Logo, a inteligência competitiva possui um caráter estratégico que pode ser refletido na efetividade decisória e em capacitações dinâmicas (VALENTIM et al., 2003). No contexto de franquias, a aplicação da inteligência competitiva, a partir dos fluxos de informações (externos à rede, entre as empresas da rede, ou internamente à firma franqueadora), pode impactar a sustentação da vantagem competitiva da rede. Romito, Romito e De Nani (2007) ressaltam que várias redes de franquia já perceberam isso e investem recursos significativos em profissionais da área de inteligência e no setor de tecnologia de informação.

Isso se justifica pois, no ambiente interno à rede, o franqueador necessita investir em sistemas para controlar as vendas, o estoque e o faturamento das lojas franqueadas. A preocupação nesse instante é possuir tecnologias para melhorar essa troca de informações, já que o acompanhamento dos franqueados é fundamental para a firma franqueadora, tanto economicamente quanto para a tomada de decisões (TOLEDO; PROENÇA, 2005).

Segundo Toledo e Proença (2005), externamente também há a necessidade de monitoramento constante do mercado concorrente e consumidor. Esses autores citam como determinantes o desenvolvimento de inteligência para a correta seleção de ponto de venda, análise de mercado e demanda por território e entendimento e relacionamento com o mercado consumidor.

A seleção de ponto comercial relaciona-se à importância do fator localização nas atividades, principalmente comerciais. As evidências dessa importância têm sido destacadas, de forma crescente, pelo caráter que assume na vida de uma unidade, dada a irreversibilidade de tal decisão em determinadas situações e tipos de negócios. Em alguns casos, o franqueado é responsável pela seleção do ponto da unidade e o franqueador deve possuir critérios e informações para tomar a decisão de aprovação ou reprovação do ponto sugerido. Pesquisas indicam que franqueadores que desenvolveram critérios bem definidos para a seleção do ponto tiveram poucos problemas futuros com franqueados (TOLEDO; PROENÇA, 2005).

Os direitos territoriais dizem respeito ao conhecimento sobre a região em que se pretende abrir uma unidade franqueada. É preciso garantir a cada franquia um mercado não saturado, em que haja determinada densidade populacional e potencial de atingir um faturamento adequado (TOLEDO; PROENÇA, 2005).

O conhecimento e o controle do relacionamento com o cliente são outros aspectos importantes ressaltados por esses autores. Sugere-se que a empresa franqueadora mantenha um cadastro ativo de clientes das lojas franqueadas, procurando manter práticas constantes de monitoramento para entender fatores como hábito de consumo, perfil, mudanças de comportamento e grau de satisfação com as unidades e marca.

Por fim, Romito, Romito e De Nani (2007) ressaltam que o emprego da inteligência proporciona tanto ganhos de efetividade operacional interna e externa, necessários ao estabelecimento da vantagem competitiva, quanto auxilia na sua renovação no longo prazo. Entende-se que a implementação da inteligência competitiva pode impactar a sustentabilidade e o crescimento das redes de franquia, o que corrobora com Valentim et al. (2003), que citam estudos que buscaram comprovar que o processo de inteligência competitiva em organizações proporciona maior competitividade das firmas.

3.5 Perfil do empreendedor

Estudos sobre empreendedorismo e empreendedor têm atraído grande interesse de pesquisadores, e até mesmo de governos. São diversas as possibilidades de análise sobre o tema e o intuito aqui não é esgotá-las. Trata-se mais de indicar como o perfil do franqueado, definido por critérios de seleção pela firma franqueadora, pode influenciar na sustentabilidade e no crescimento das franquias. Abordar o perfil empreendedor no contexto das franquias, portanto, é dar foco ao investidor que optou por ser um franqueado ao invés de abrir um negócio com conceito próprio.

Vesper (1980) propôs uma classificação dos empreendedores baseada na forma de atuação e identificou 11 tipologias, das quais se destaca multiplicadores de padrão. Esses seriam os empreendedores que criam ou reconhecem oportunidade num padrão de negócio multiplicado, como no caso do sistema de franquia.

Mesmo possuindo limitações, Vesper (1980) é coerente com a classificação ao afirmar que, para cada tipo, diferentes características pessoais são mais ou menos relevantes. No entanto, encontrar características gerais dos indivíduos empreendedores sempre foi uma busca constante dos pesquisadores da área. Nota-se, por sua vez, que a identificação dessas características gerais é tarefa complexa, e cada estudo propõe um conjunto de elementos a esse indivíduo que deveria os diferenciar dos demais. Schmidt e Bohnenberger (2009), por exemplo, propõem oito características para identificar o perfil empreendedor: autoeficácia, capacidade de assumir riscos calculados, planejador, detecta oportunidades, persistência, sociável, inovação e liderança. Lopes Jr. e Souza (2013), entretanto, trabalham com quatro fatores identificados por eles: realização, planejamento, poder e inovação, demonstrando que não existe consenso sobre esses fatores, como aponta Dolabela (2004):

Até hoje, não foi possível estabelecer cientificamente um perfil psicológico do empreendedor, devido às inúmeras variáveis que concorrem na sua formação. Assim, o perfil do empreendedor certamente será diferente em função do tempo em que está no mercado (empreendedores que começaram há dois anos têm perfil diferente dos que começaram há vinte anos). Também influem a experiência do trabalho, a região de origem, o nível de educação, a religião, a cultura familiar. Portanto, pesquisas nesta área devem considerar todos esses elementos na amostragem (DOLABELA, 2004, p. 49).

Para além das características psicológicas dos indivíduos, capacidades e habilidades são também tidas como justificativas de alto desempenho nas empresas. Spencer e Spencer (1993) propuseram um conceito de competência, entendida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, alinhada às necessidades dos cargos ou posições nas organizações, as conduz a um melhor desempenho. Nesse sentido, alguns estudos de *franchising* também buscam demonstrar que a variável perfil do franqueado possui alto grau de influência na determinação do resultado da unidade, a partir de evidências de que dentro da mesma rede de franquia alguns franqueados conseguem sucesso e outros não (ZILBER; ALMEIDA; CASTILHO, 2003).

Esses autores obtiveram sustentação da hipótese de que o sucesso de lojas de franquias decorre de forma relevante do perfil do empreendedor, a partir de pesquisas comparativas

entre unidades em funcionamento e unidades fechadas, ambas com o mesmo suporte da empresa franqueadora.

De fato, parece haver consenso que as competências e as características psicológicas necessitam estar alinhadas às necessidades e competências organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2000). Deve ser destacado, portanto, que, no contexto de franquias, o recrutamento e a seleção do franqueado são fases fundamentais para que se tenha a garantia de que o franqueado é um membro com perfil adequado ao sistema e de que o sistema é apropriado ao franqueado (TOLEDO; PROENÇA, 2005).

Atualmente, redes de franquias com maior grau de profissionalização elencam uma lista de requisitos que os candidatos a franqueados devem possuir. Estão incluídas nessa lista as características gerais, como liderança, atitude perante o risco e idoneidade, e as competências, como experiência anterior de gestão, experiência no setor de atuação, dentre outros. Cada rede possui um rol de pré-requisitos, inclusive financeiros, e critérios para avaliação do franqueado, que varia, não apenas em função dos itens elencados, mas também quanto ao rigor em que é exigida e cobrada essa qualificação.

Fleury e Fleury (2000) resumem competência como um conjunto de saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado e que agrega valor. A partir disso, presume-se que, quanto melhor a firma franqueadora consiga mapear e identificar as competências necessárias para seus franqueados e quanto melhor consiga realizar essa avaliação perante seus potenciais franqueados, mais franqueados com perfis adequados serão incluídos na rede. Por sua vez, franqueados com perfis adequados levarão as unidades a atingir sustentabilidade e crescimento.

3.6 Fatores externos

Reconhece-se, que nas últimas décadas, houve um aumento da complexidade do ambiente das organizações e de seus efeitos no comportamento das firmas. A evolução tecnológica, a integração de mercados mundiais e a interconexão entre grandes redes de organizações são alguns dos fatores que trouxeram mais incerteza ambiental (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Ocorre que perspectivas diferentes, como a teoria dos Recursos e Competências, a Organização Industrial e o modelo de Capacidades Dinâmicas, coexistem na tentativa de explicar a sustentabilidade das firmas. Dentre essas, a Organização Industrial é a que possui como foco de estudo as variáveis externas à organização. Essa perspectiva teve grande impacto no desenvolvimento do campo da estratégica e baseia-se na análise da estrutura do mercado, pois acredita-se que é ela que determina a performance das firmas. Segundo Porter (1989), a estrutura de mercado é definida por cinco forças - barreiras à entrada, competidores, clientes, fornecedores e produtos substitutos - e a firma deve se posicionar frente a essas forças para buscar crescimento e otimização do resultado. Assim, o posicionamento adotado pela firma é o que determinaria seu sucesso ou fracasso.

No contexto de franquias, Toledo e Proença (2005) chegam a encontrar relativo suporte para hipótese de suas pesquisas de que a estrutura do mercado pode ser uma causa

da lucratividade e da variância no desempenho das empresas. Assim, setores diferentes da economia tiveram variância do desempenho maior do que a das empresas em um mesmo setor da economia.

Longe de ser um consenso, há outras abordagens que criticam a lógica da Organização Industrial. A teoria das capacidades dinâmicas, por exemplo, admite a importância dos fatores externos para a tomada de decisão, mas não os considera como determinantes do desempenho das firmas. Nessa perspectiva, as mudanças ambientais passam a exigir das firmas uma revisão e muitas vezes uma transformação nos seus recursos e competências. Seria essa antecipação, portanto, dos recursos essenciais, a partir da leitura do ambiente, que garantiria sustentabilidade e crescimento.

Admite-se aqui essa última perspectiva, em que a relação com o meio externo constitui um fator importante para a sobrevivência e o crescimento das firmas, embora não seja o único a determiná-los. Dessa forma, um melhor entendimento por parte das firmas sobre o mercado de atuação pode ajudá-las a se anteciparem a demandas e a alcançarem crescimento.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se grande evolução nos números de redes de franquias, unidades franqueadas do setor nos últimos anos nos contextos brasileiro e internacional. A representatividade econômica fez com que o interesse pelo tema, tanto no mercado, quanto na academia, também se expandisse.

Neste ensaio foram analisados os fatores que podem impactar a sustentabilidade e o crescimento das redes de franquias. A confiança e o relacionamento entre franqueador e franqueado constituem fatores fundamentais, assim como as estruturas de gestão e governança, propostas pela franqueadora e que tentam garantir acompanhamento, suporte e controle das unidades franqueadas.

A transferência de conhecimento e capacidade absorptiva e inteligência competitiva da rede foram outras duas categorias discutidas que abordam elementos conceituais também debatidos e com relativo suporte teórico. Os dois fatores envolvem habilidades de ambos, franqueador e franqueado, e podem proporcionar ganhos de efetividade operacional interna e externa.

O perfil do empreendedor refere-se às características psicológicas, capacidades e habilidades dos franqueados. As redes de franquia buscam critérios para encontrar empreendedores com perfis adequados à rede e alguns estudos buscam demonstrar que esses franqueados podem ser os responsáveis por levar as unidades a atingir seus objetivos e crescer. Por último, abordaram-se os fatores externos. Ao serem compreendidos e monitorados pelas redes, torna-se possível se antecipar a demandas e mudanças no mercado de atuação.

Entende-se que a conjugação dos seis elementos detalhados neste trabalho - relacionamento entre franqueador e franqueado; gestão e governança; transferência de conhecimento e capacidade absorptiva; inteligência competitiva; perfil do empreendedor e fatores externos - compõe os determinantes de sustentabilidade e crescimento das redes de franquia.

Destaca-se que os principais elementos que encontraram suportes na literatura relacionam-se a fatores internos, e em nenhum momento obtiveram destaque as condições da economia ou política do país como determinantes de sustentabilidade e crescimento.

Percebe-se que o grande desafio da franquia talvez seja encontrar uma maneira de alinhar os interesses das diversas empresas da rede. O estudo de sua sustentabilidade e crescimento contribui para o desenvolvimento acadêmico do tema, dado que os conceitos podem ser considerados recentes na academia e ainda carentes de discussões, principalmente no contexto de franquias brasileiras.

Como sugestões para pesquisas futuras indica-se a realização de estudos empíricos para verificar como esses fatores discutidos impactam a sustentabilidade e o crescimento das redes e das unidades franqueadas. Outro trabalho importante seria a investigação desses fatores nas quatro tipologias de redes de franquia – produto, distribuição, serviço e industrial -, buscando compreender se os pesos desses elementos influenciadores da sustentabilidade e crescimento são diferentes para cada tipologia.

REFERÊNCIAS

- ÁLVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. **Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J.P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF. **Evolução do Setor 2002-2012**. (maio/2013). Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>>. Acesso em: 10 out. 2013.
- BITTI, E. J. S. **Fatores determinantes do crescimento de redes de franquia no Brasil**. 2012. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-06062013-164103/>>. Acesso em: 14 fev. 2014.
- BORTOLASO, I.; ORSOLIN, G.; PERUCIA, A. Estratégia. In.: ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Práticas de gestão de redes de cooperação**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2010.
- BUENO, F. R. I. **Sistemas de Medição de Desempenho para a Cadeia de Suprimento: Um Estudo de Caso no Setor de Lácteos**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração). FEA, USP, São Paulo, 1999.
- CARMO, G. G. A.; ZILBER, M. A. Estratégias de Crescimento e Vantagem Competitiva: Um Estudo Qualitativo Sobre Franchising, na Ótica do Franqueado. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 3, n. 2, p. 159-179, 2011.

CASTROGIOVANNI, G.J. et al. Franchise Failure Rates: An Assessment of Magnitude and Influencing Factors. **Journal of Small Business Management**, (April 1993), p. 105-114.

CHERTO, M.R. **Franchising: uma estratégia para a expansão de negócios**. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CLEVES, M.; GOULD, W.; GUTIERREZ, R. **An introduction to survival analysis using Stata**. Stata Press, 2008.

COHEN, M.; SILVA, J. F. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 109-131, 2000.

COMBS, J. G.; MICHAEL, S. C.; CASTROGIOVANNI, G. J. Franchising: a review and avenues to greater theoretical diversity. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 907-931, 2004.

DANTAS, M. L. R.; CAMPOS, D. F.; PEREIRA FILHO, E. Desenvolvimento de um Modelo de Avaliação da Qualidade do Relacionamento Franqueador-Franqueado com Base nas Lacunas de Qualidade do Serviço. **Anais XVI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013_T00289_PCN95162.pdf>. Acesso em 21 nov. 2013.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DOLABELA, F. Pedagogia empreendedora. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 2, 2004.

DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. **The nature and dynamics of organizational capabilities**. New York: Oxford University Press, 2000.

FAMA, E.; JENSEN, M. Agency Problems and Residual Claims. **Journal of Law and Economics**, v. 26, 1983.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FULD, L. M. **Competitor intelligence: how to get it, how to use it**. New York: Wiley, 1985.

GIGLIOTTI, B. S. **Transferência de Conhecimento nas Franquias Brasileiras**. 2010. Dissertação de (Mestrado em Administração de Empresas), FGV, USP, SÃO PAULO, 2010.

GRANT, R. M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm (Winter, 1996), p. 109-122.

HITT, M. et al. **Administração estratégica** – Competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4.ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=23>>. Acesso: 29 set. 2012.

KWASNICKA, E. L. Governança gestora na rede de negócios: um estudo comparativo. **RBGN**, São Paulo, vol.8, n21, p. 33-42, mai/ago. 2006.

LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. **The Rand Journal of Economics**, Santa Monica, v.23, n.2, p. 263-283, Summer 1992.

LAVIERI, C. A.; CUNHA, J. A Utilização da Avaliação de Desempenho Organizacional em Franquias. **Anais ENANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração**. São Paulo, v. 33, 2009.

LEITE, R. C. **Franchising na Criação de Novos Negócios**. São Paulo: Atlas, 1990.

LOPES JR, G. S.; SOUZA, E. C. L. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas. Construção de um instrumento de medida. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 6, 2013.

MARNOTO, S. M. F. **Sistemas de Franchising: Uma Perspectiva de Competências e Redes de Relacionamentos**. Tese de Doutorado em Ciências Empresariais. Faculdade de Economia Universidade do Porto, 2007. Disponível em: <<http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/7446/10/CONTRACAPA.pdf>>. Acesso em 10 nov. 2013.

MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. Publicação Científica Nacional e Internacional sobre Franchising: Levantamento e Análise do Período 1998 – 2007. **RAC –Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 2, art. 5, p. 268-288, Mar./Abr. 2010.

MERLO, E. M. **O Desempenho do Setor de Franquias no Brasil: Um Estudo Exploratório dos Principais Condicionantes de Performance**. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: FEA, USP, 2000.

MILLER, Jerry. **O milênio da inteligência competitiva**. São Paulo: Bookman, 2002.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

NODARI, F. **A relação entre o compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional, mediada pela capacidade absorptiva**. Dissertação. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2013.

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

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

PRESCOTT, J. E. *The evolution of competitive intelligence*. **International Review of Strategic Management**, v. 6, p. 71-90, 1995.

ROMITO, F.; ROMITO, F.G.; DE NANI, C. L. Vantagens e Desvantagens do Sistema de Franquias no Varejo de Vestuário. **Anais XVII ENEGEP**. Foz do Iguaçu, 2007. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR630467_9542.pdf>. Acesso em 10 dez. 2013.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Entrepreneurial profile and organizational performance. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 450-467, 2009.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

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

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Bookman, 2008.

TOLEDO, G. L.; PROENÇA, C. Fatores críticos de sucesso da franquia—Uma análise sob a óptica de ex-franqueados no Município de São Paulo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 43-53, 2005.

VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VESPER, K. H. Perspectives on Entrepreneurship. In: **New Venture Strategies**. p. 1-26. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1980.

ZILBER, M. A.; ALMEIDA, C. M. A; CASTILHO, J. B. A estratégia de franchising e o perfil do franqueado como fator de sucesso do empreendimento: um estudo de caso. **Anais ENANPAD**, Curitiba, v. 27, 2003.