

Qual é a relação entre tempo de atuação e capacidade de absorção de conhecimento em empresas franqueadas?

Igor de Magalhães Carneiro Nascente
Afonso Carneiro Lima

<https://doi.org/10.5020/2965-6001.2023.14834>

RESUMO

No modelo de franquias a empresa franqueada conta com a expertise da franqueadora, o que acelera seu processo de maturação e ajuda a mitigar riscos. Diante disso, o trabalho analisou a percepção de franqueados atuando no varejo de cosméticos acerca da transferência desse conhecimento com base em quatro dimensões sequenciais. Buscou-se por discrepâncias na capacidade de absorção das franquias novas e maduras e os resultados obtidos sugeriram que não há diferenças significativas do ponto de vista estatístico entre os grupos pesquisados.

Tags: Franquias. Transferência de conhecimento. Absorção de conhecimento.

Principais pontos

- O modelo de franquias se baseia na rápida expansão do negócio ao atrair novos empreendedores com disponibilidade para investir;
- O sucesso de uma rede de franquias depende da capacidade do franqueador em transferir seu conhecimento e da aptidão dos franqueados para absorver essas informações;
- Embora franquias mais maduras tenham maior domínio dos processos de transmissão de conhecimento,

as diferenças relativas às empresas mais novas não são significativas.

Franquear para conquistar

Criado nos Estados Unidos, o modelo de franquias ganhou destaque com a abertura da economia americana após a Segunda Guerra Mundial e hoje está presente no mundo inteiro. No Brasil, as primeiras franquias datam da década de 1960 e são atualmente regidas pela Lei do Franchising (Lei 8955/94) que organizou o setor no País e passou a mediar o relacionamento entre franqueadoras e franqueadas. Essas organizações já são responsáveis por uma parcela expressiva do PIB nacional e movimentam bilhões de reais todos os anos, apresentando grande resiliência para crescer mesmo em períodos de crise econômica.

As franquias se caracterizam pelo contrato entre duas empresas: a franqueadora, que é detentora do conhecimento técnico, da marca e do produto ou serviço, e a franqueada, que paga pelo direito de explorar comercialmente esses recursos. Dessa maneira, a empresa franqueadora consegue se expandir rapidamente, aumentando suas receitas e sua participação no mercado a um custo mais baixo, ao mesmo tempo em que proporciona segurança

para novos empreendedores que, ao investirem no negócio, colhem os benefícios de uma marca e de um produto já consolidados entre os consumidores, além de poder contar com a experiência gerencial da franquia.

É interessante frisar que o sucesso dessa estratégia de negócio depende em grande parte do amadurecimento das novas franqueadas em um intervalo de tempo mais curto do que aquele que seria necessário para uma empresa tradicional. Essa característica está intimamente associada ao relacionamento entre franqueados e franqueadores e à maneira como ocorre a transmissão do conhecimento entre eles, constituindo, inclusive, uma vantagem competitiva em potencial.

A transmissão de conhecimento entre as empresas

A interação entre franqueados e franqueadores é a principal forma de transferência de conhecimento nas redes de franquias. A construção de um bom relacionamento entre os envolvidos no empreendimento é essencial para o refinamento da comunicação, para o surgimento de ideias inovadoras e para o aumento da competitividade. Franqueadas maduras, com tempo e atuação no mercado conseguem não apenas internalizar a cultura organizacional da franqueadora como, em consonância com esses parâmetros, criam uma cultura interna própria. Essas empresas mais experientes podem contribuir ativamente para o desenvolvimento da franquia ao compartilharem seus sucessos com o franqueador.

Estudos apontam que a absorção de conhecimento acontece seguindo uma sequência de quatro dimensões da transferência entre as empresas: aquisição, assimilação, transformação e aplicação. A dimensão aquisição considera variáveis de interação pessoal entre franqueadora e franqueado, como confiança mútua, respeito mútuo, existência de laços de amizade e nível de reciprocidade. Já a assimilação relaciona-se com aspectos de similaridade entre a comunicação interna da franquia e da franqueadora, bem como com a capacidade da franquia de

interpretar e assimilar o conhecimento externo [1]. A transformação, por sua vez, tem a ver com a capacidade das franqueadas em transformar o conhecimento adquirido, inovando e gerando valor para a franquia. Por fim, a aplicação denota o resultado da absorção do conhecimento, que passa a ser aplicado nas rotinas da franqueada, além de considerar o fornecimento de informações da franqueada para a franqueadora.

Diante disso, pode-se argumentar que a aptidão para absorção será maior quanto maior for o potencial de interpretação e aplicação do conhecimento por meio dessas quatro dimensões [1]. Nesse contexto, a pesquisa buscou evidenciar as diferenças entre unidades franqueadas novas e maduras em relação a essa capacidade. Para tal, foram formuladas quatro hipóteses, considerando as percepções das franquias relacionadas à transferência de conhecimento e à maneira como ele é absorvido dentro de cada uma das quatro dimensões definidas pela literatura.

Hipótese 1 (H1)

A dimensão aquisição do conhecimento transferido é diferente entre as unidades franqueadas maduras e novas na percepção do franqueado.

Hipótese 2 (H2)

A dimensão assimilação do conhecimento transferido é diferente entre as unidades franqueadas maduras e novas na percepção do franqueado.

Hipótese 3 (H3)

A dimensão transformação do conhecimento transferido é diferente entre as unidades franqueadas maduras e novas na percepção do franqueado.

Hipótese 4 (H4)

A dimensão aplicação do conhecimento transferido é diferente entre as unidades franqueadas maduras e novas na percepção do franqueado.

Fonte: dados da pesquisa (2020)

Perguntas, respostas e estatísticas

As franqueadas escolhidas como objeto da pesquisa atuam no varejo de cosméticos e fazem parte de uma

franquia presente em todos os estados brasileiros. O método de coleta de dados adotado foi o *survey*, com aplicação de questionários junto a gestores de doze organizações franqueadas a uma franqueadora do varejo de cosméticos com atuação em todos os estados brasileiros, todos eles ligados à recepção e disseminação do conhecimento fornecido pela franqueada em suas empresas.

O questionário se baseou no estudo de Jiménez-Barrionuevo *et al.* [1] e foi composto por 20 perguntas (variáveis ou fatores expositores) relacionadas às dimensões de transmissão de conhecimento. Seguindo critérios de relevância, apenas questionários com mais de 90% de questões respondidas foram levados em consideração, o que gerou uma amostra final de 167 respondentes.

Os dados obtidos foram submetidos a uma série de testes estatísticos, organizados e analisados quanto à sua significância e quanto à influência das variáveis em si. A variável dependente da pesquisa foi a percepção dos franqueados quanto à transferência de conhecimento e a capacidade de absorção, enquanto as variáveis independentes foram as quatro dimensões supracitadas. Dado que o universo de empresas pesquisadas contava com tempo de mercado superior a 30 anos, com média de idade das franqueadas igual a 17 anos, foram adotadas como maduras as firmas com mais de oito anos de idade.

Os testes realizados para analisar a consolidação dos dados oriundos dos questionários foram:

- Teste de Friedman – teste não paramétrico utilizado para verificar se os tratamentos aplicados junto aos indivíduos surtiram efeito ou não. É utilizado para se comparar dados pareados entre três ou mais variáveis simultaneamente.
- Teste de igualdade de proporções – utilizado para comparar se a proporção de respostas de duas variáveis e/ou seus níveis é estatisticamente significativa.

- *Odds Ratio* – permite observar casos expostos ao fator de risco sob a chance de se observar controles expostos ao fator de risco.
- P-valor – indica a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou maior que aquela observada em uma amostra. Toda comparação estatística conta com esse tipo de teste.
- Regressão logística – modelagem que tem como objetivo tentar prever a probabilidade de ocorrência da variável de interesse. No caso da pesquisa, a percepção dos franqueados quanto à transferência de conhecimento e a capacidade de absorção.

Com base em estudos similares à pesquisa, foi definido um nível de significância de 0,05 (5%), ou seja, apenas valores encontrados entre 0,05 (5%) e 0,10 (10%) foram considerados marginalmente significantes [1], [2].

As quatro dimensões e a visão das franqueadas

Os testes estatísticos empregados na análise dos dados obtidos revelaram que:

- Com relação à média de percepção dos franqueados quanto à transferência de conhecimento e a capacidade de absorção das franqueadas pesquisadas, não existe diferença estatística entre a percepção dessas empresas com relação às quatro dimensões da transmissão de conhecimento (p-valor = 0,392). A dimensão com maior média no Teste de Friedman foi aplicação, com $4,24 \pm 0,09$ e a menor foi assimilação, com $4,18 \pm 0,09$; aquisição e transformação obtiveram 4,23 e 4,20 respectivamente.
- Dentre as unidades franqueadas que participaram da pesquisa, 50,9% tinham menos de oito anos de existência; conseqüentemente, 49,1% das empresas possuíam mais de oito anos. O p-valor para essa variável (0,743) aponta que essa diferença não é significativa do ponto de vista estatístico, ou seja, a amostra é homogênea para esse quesito.

- Quanto à distribuição da função do entrevistado dentro da empresa franqueada, verificou-se a predominância a de gestor, com 71,9%. Os demais cargos somados atingiram valor igual a 28,1%, com p-valor < 0,001.
- As quatro dimensões analisadas tiveram p-valor acima do nível de significância de 0,05 para o teste de regressão logística. Esses números demonstraram que a percepção da capacidade de absorção do conhecimento transferido não se mostrou significativa em nenhuma das quatro dimensões, sendo rejeitada nas constantes aquisição e aplicação e considerada marginalmente significativa em assimilação e transformação.

Hipóteses e percepções

Além da caracterização da amostra e das impressões iniciais acerca da percepção dos franqueados quanto à transferência de conhecimento e a capacidade de absorção, a análise estatística permitiu que a pesquisa alcançasse as seguintes respostas para as quatro hipóteses levantadas anteriormente.

Hipótese	Resultado	Significância
H1	Não confirmado	$p > 0,100$
H2	Marginalmente confirmada	$0,050 < p < 0,100$
H3	Marginalmente confirmada	$0,050 < p < 0,100$
H4	Não confirmado	$p > 0,100$

Fonte: dados da pesquisa (2020)

Na dimensão aquisição, as maiores médias das variáveis constantes no questionário aplicado foram alcançadas por franqueadas maduras, corroborando a sugestão de que empresas mais experientes apresentam maior percepção quanto à aquisição do conhecimento transferido. Entretanto, a hipótese rejeitada mostra que a orientação para padronização dos processos, comum ao modelo de franquias, atenua a discrepância nessa dimensão quando são comparadas franqueadas mais novas com suas similares com maior tempo de mercado.

Das quatro dimensões consideradas, a assimilação foi a única que apresentou coeficiente negativo na modelagem de regressão logística. Tal resultado evidenciou que essa dimensão é mais percebida pelas franqueadas com menor tempo de mercado, o que ficou refletido nas médias das cinco variáveis a ela relacionadas (três dos maiores valores foram obtidos pelas empresas mais jovens). Essa tendência pode estar relacionada tanto ao foco das franqueadoras em promoverem uma rápida homogeneidade em sua rede, acelerando o processo de domínio do *know-how* por parte das novas integrantes, quanto pelo fato de as franqueadas mais imaturas ainda estarem fortemente ligadas à cultura organizacional da franqueadora, visto que ainda não conceberam a sua própria.

Apesar de estatisticamente insignificante, a dimensão transformação mostra uma tendência positiva por parte das franqueadas mais maduras. Esse resultado faz bastante sentido se considerarmos que essa dimensão está intimamente associada ao tipo de relacionamento construído entre as partes integrantes da franquia, exigindo das franqueadas níveis de cultura organizacional e governança suficientemente elevados para que haja inovação e geração de valor a partir da transformação do conhecimento transmitido pela franqueadora.

Por fim, a dimensão aplicação também não demonstrou significância estatística, porém os fatores considerados demonstraram que as franqueadas com maior nível de percepção dessa dimensão tendem a possuir mais tempo de mercado. Apenas uma das quatro variáveis analisadas para essa categoria demonstrou maior média para empresas mais jovens, sugerindo que organizações mais maduras têm maior capacidade de converter o conhecimento transmitido em recursos relevantes e lucrativos.

Sem espaço para disparidades

Com apenas duas das quatro dimensões de transferência de conhecimento apresentando resultado marginalmente aceito (assimilação e transformação), foi evidenciado que as diferenças de percepção com relação a essas dimensões

entre as franquias novas e maduras da franquia pesquisada não apresentam relevância estatística. Embora a pontuação das empresas com maior tempo de mercado tenha sido maior em um número expressivo de variáveis, a similaridade entre as médias sugere que há um esforço direcionado para a homogeneidade por parte do franqueador quando o assunto é transferência de conhecimento. Tal prática está de acordo com alguns pontos fundamentais para o bom funcionamento do modelo de franquias: a padronização dos processos, produtos e serviços, e a redução do tempo necessário para o amadurecimento dos componentes de seu ambiente de negócios.

Para citar esse trabalho:

Nascente, I. M. C., & Lima, A. C. (2022). Qual é a relação entre tempo de atuação e capacidade de absorção de conhecimento em empresas franquizadas? Executive Report MPA-UNIFOR. DOI: xxxxx.

Referências

[1] Jimenez-Barrionuevo, M. M., Garcia-Morales, V. J. & Molina, L. M. (2011). Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*, 31(5), 190-202.

[2] Morgado, R.S. (2013). *Desenvolvimento da capacidade de absorção em redes brasileiras e estrangeiras de franchising*. Tese de doutorado em Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo.

Sobre os autores

Igor de Magalhães Carneiro Nascente

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), gestor comercial e consultor de empresas em franquias de cosméticos e cuidados pessoais. Experiências ao longo da carreira com gestão de vendas, trade marketing e gestão de pessoas, tendo atuado em diversos segmentos de bens de consumo, tais como bebidas, automotivo e tecnologia.

Afonso Carneiro Lima

Mestre e doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA-USP), é professor adjunto na Universidade de Fortaleza (UNIFOR), atuando no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) nas disciplinas de Estratégias de Negócios Internacionais e Ambiente Institucional e Competitividade. Tem experiência em gestão financeira e orçamentária e em gestão de operações de cursos de pós-graduação, atuando na gestão de esforços de aproximação entre a universidade e organizações empresariais, assim como na produção de pesquisas aplicadas. Tem interesse de pesquisa nos temas de Estratégia e Competitividade, Internacionalização de Empresas, Ambiente Institucional e Tomada de Decisão.