

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**NYEUR DIHEFRI DA SILVA PADILHA**

**DIRETRIZES PARA APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL NO  
CONTEXTO DO SISTEMA DE FRANQUIAS**

**FLORIANÓPOLIS**

**2022**

**NYEUR DIHEFRI DA SILVA PADILHA**

**DIRETRIZES PARA APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL NO  
CONTEXTO DO SISTEMA DE FRANQUIAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (Esag), da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Nério Amboni

**FLORIANÓPOLIS**

**2022**

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da  
Biblioteca Setorial do ESAG/UDESC,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Padilha, Nyeur

Diretrizes para aprendizagem interorganizacional no contexto do sistema de franquias / Nyeur Padilha. -- 2022. 130 p.

Orientador: Nério Amboni  
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração, Florianópolis, 2022.

1. Aprendizagem Organizacional. 2. Aprendizagem Interorganizacional. 3. Aprendizagem Multinível. 4. Franchising. I. Amboni, Nério. II. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração. III. Título.

**NYEUR DIHEFRI DA SILVA PADILHA**

**DIRETRIZES PARA APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL NO  
CONTEXTO DO SISTEMA DE FRANQUIAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (Esag), da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Nério Amboni (orientador)

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Claudia Simone Antonello (membro externo)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Prof. Dr. Fabiano Larentis (membro externo)

Universidade de Caxias do Sul (UCS)

Florianópolis, 21 de julho de 2022

Dedico este trabalho à minha mãe, Vanda, a principal base de meu desenvolvimento; a meu avô (*in memoriam*), meu exemplo de autodidatismo, e ao mundo da educação: a base fundamental para o desenvolvimento de uma civilização humana sustentável.

## AGRADECIMENTOS

Sequer uma página deste trabalho teria sido escrita, sem o apoio daqueles que acreditaram em sua exploração. Agradeço primeira e especialmente ao meu orientador, prof. Dr. Nério Amboni, que por meio de sua valiosa e genuína vontade de ensinar, esteve presente para nortear os melhores caminhos e provocar a construção do pensamento crítico. Agradeço também à Universidade do Estado de Santa Catarina, por sua estrutura montada e mantida por profissionais admiráveis, bem como aos amigos que fiz durante essa construção. A estes, minhas palavras resumem-se a: *“bota pá rogá”* (apenas vocês entenderão).

Agradeço à Delivery Much Tecnologia S.A., pela abertura para a execução do trabalho, bem como parabenizo-a por se mostrar, dia a dia, uma organização empenhada em aproximar-se de todas as pontas: das capitais ao interior, do campo teórico ao prático, da execução ao aprendizado. Agradeço também neste contexto a meu gestor, Altieri Vasconcelos, e aos colegas Marco, Gabriela e Joana, que foram partes importantes no apoio e no suporte à coleta de dados, bem como ao co-fundador Guilherme Kruehl, pelo apoio dado desde o início para que o trabalho pudesse ser empreendido.

Agradeço também especialmente à minha esposa, Christiane, que foi a base familiar fundamental pra que eu pudesse ter a tranquilidade de depositar a necessária atenção e trabalho para a qualidade almejada com esta entrega.

Por fim, e não em menor importância, agradeço também a todos os amigos da vida, especialmente Diego Gabbi e Orlando Silveira, e familiares que igualmente estiveram presentes, de alguma forma, apoiando o caminho da vida acadêmica: minha mãe Vanda, meu pai Alex, meu irmão Nuhóry, meu sogro Antônio (Toinzé), minha sogra Denize, e meus amores caninos Amora e Cherry.

“Ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo.” (Paulo Freire)

## RESUMO

A capacidade de aprender e de se reinventar tem se tornado, cada vez mais, imperativa para as organizações contemporâneas, pois se torna inerente a este cenário a importância da interação das organizações com o ambiente externo para trocas de conhecimentos e aprendizagem conjunta. Este fenômeno, denominado aprendizagem interorganizacional é ainda mais presente no contexto dos sistemas de franquias, já que uma das bases da relação contratual é a transferência de *know-how* para a replicação de um dado negócio em praças diversas. O objetivo desta pesquisa é propor diretrizes para promoção da aprendizagem interorganizacional no contexto do *franchising*. Para tanto, foram analisados os fatores e subfatores que facilitam e que dificultam a aprendizagem interorganizacional no contexto de franquias, a partir dos fundamentos teóricos e empíricos relacionados ao tema. A proposta do trabalho indica dez diretrizes, construídas sob a perspectiva das quatro dimensões (fatores) analisadas na pesquisa: canais de comunicação, gestão e operações, bases relacionais e agentes externos. São elas: i) centralização, canalização e retroalimentação das estratégias de aprendizagem para dois canais principais, sendo um para cada finalidade: formal (focado na organização do conhecimento) e informal (focado na agilidade das interações); ii) fortalecimento do papel dos profissionais de consultoria de franquia; iii) promoção de estratégias de educação formal que incentivem a interação e a atualização frequente de conteúdos; iv) complementação de conteúdos estáticos com audiovisuais; v) compartilhamento frequente de metas, desafios e próximos passos com participação direta da alta gestão; vi) construção de processos e rotinas em conjunto com as franquias, baseados em mínimos necessários; vii) controle da narrativa acerca dos espaços para flexibilização; viii) promoção do reconhecimento através das diferentes ferramentas e canais; ix) realização de ciclos de feedback com a rede; comunicação para incentivar os stakeholders a interagirem mais com as franquias da rede.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Organizacional. Aprendizagem Interorganizacional. Aprendizagem Multinível. Franchising.

## ABSTRACT

The ability to learn and reinvent itself has become increasingly imperative for contemporary organizations, as the importance of the interaction of organizations with the external environment for knowledge exchange and joint learning becomes inherent in this scenario. This phenomenon, called interorganizational learning, is even more present in the context of franchising systems, since one of the bases of the contractual relationship is the transfer of know-how for the replication of a given business in different markets. The objective of this research is to propose guidelines for the promotion of interorganizational learning in the context of franchising. In order to do so, the factors and subfactors that facilitate and hinder interorganizational learning in the context of franchises were analyzed, based on the theoretical and empirical foundations related to the theme. The work proposal indicates ten guidelines, built from the perspective of the four dimensions (factors) analyzed in the research: communication channels, management and operations, relational bases and external agents. They are: i) centralization, channeling and feedback of learning strategies to two main channels, one for each purpose: formal (focused on the organization of knowledge) and informal (focused on the agility of interactions); ii) strengthening the role of franchise consulting professionals; iii) promotion of formal education strategies that encourage interaction and frequent updating of content; iv) complementation of static contents with audiovisuals; v) frequent sharing of goals, challenges and next steps with the direct participation of senior management; vi) construction of processes and routines in conjunction with the franchises, based on minimum requirements; vii) control of the narrative about spaces for flexibility; viii) promotion of recognition through different tools and channels; ix) carrying out feedback loops with the network; communication to encourage stakeholders to interact more with the chain's franchises.

**Keywords:** Organizational Learning. Interorganizational Learning. Multilevel Learning. Franchising.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceituações do <i>franchising</i> .....	22
Quadro 2 – Principais perspectivas teóricas no estudo do <i>franchising</i> .....	24
Quadro 3 – Teorias acerca das razões para franquear, a partir de Li e Xia (2019)...	26
Quadro 4 – Abordagens sobre a relação de franquia.....	28
Quadro 5 – Rotinas para o gerenciamento de franquias .....	31
Quadro 6 – Conceitos para aprendizagem organizacional (AO) .....	40
Quadro 7 – Abordagens da aprendizagem organizacional (AO) .....	42
Quadro 8 – Aprendizagem nas organizações: 04 processos em 03 níveis .....	45
Quadro 9 – Abordagens de aprendizagem organizacional pela perspectiva de AI ...	49
Quadro 10 – Elementos moderadores da aprendizagem interorganizacional .....	50
Quadro 11 – Características da aprendizagem interorganizacional .....	55
Quadro 12 – Abordagens sobre fatores de impacto na AI .....	59
Quadro 13 – Características da população da pesquisa .....	64
Quadro 14 – Modelo de análise da pesquisa .....	66
Quadro 15 – Técnicas de coleta de dados utilizadas, por etapa da pesquisa.....	67
Quadro 16 – Documentos e plataformas utilizadas para coleta de dados na empresa estudada .....	68
Quadro 17 – Características dos respondentes da etapa de entrevistas .....	70
Quadro 18 – Processo de consultoria no sistema Delivery Much .....	74
Quadro 19 – Módulos disponíveis na extranet da Delivery Much.....	76
Quadro 20 – Iniciativas formais de promoção da aprendizagem na rede de franquias da Delivery Much .....	77
Quadro 21 – Resumo dos principais fatores facilitadores e dificultadores identificados na pesquisa .....	109
Quadro 22 – Diretrizes propostas para promoção da aprendizagem interorganizacional no contexto do sistema de franquias.....	110

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Capital humano, capital estrutural e capital relacional no <i>franchising</i> .....	30
Figura 2 – Modelo conceitual das relações entre as capacidades de gestão da franquia, propriedade do franqueador e desempenho do franqueador...	31
Figura 3 – Modelo conceitual de Ishak e Jantan (2010).....	32
Figura 4 – Modelo conceitual de Ishak (2016).....	33
Figura 5 – Fatores de sucesso na execução do sistema de franquias.....	35
Figura 6 – Aprendizagem organizacional como processo dinâmico.....	44
Figura 7 – Evolução das pesquisas sobre aprendizagem interorganizacional .....	48
Figura 8 – Bases, processos e resultados de aprendizagem interorganizacional .....	52
Figura 9 – Esquema conceitual de Larentis <i>et al.</i> (2014) revisado.....	56
Figura 10 – Framework de fatores de sucesso para o efetivo compartilhamento de conhecimento interorganizacional .....	57
Figura 11 – Modelo exemplificativo da rede de operações Delivery Much.....	63
Figura 12 – Jornada da operação Delivery Much.....	74
Figura 13 – Resultados do questionário sobre canais (e seus impactos) na aprendizagem .....	80
Figura 14 – Resultados do questionário sobre gestão e operações (e seus impactos) na aprendizagem .....	84
Figura 15 – Resultados do questionário sobre bases relacionais para aprendizagem interorganizacional.....	89
Figura 16 – Agentes externos (e seus impactos) para a aprendizagem .....	94
Figura 17 – Relação entre o capital intelectual do franqueador e da franquia em contextos intensivos em conhecimento .....	99
Figura 18 – Abordagem de Fleury e Fleury (2001) para a construção de competências.....	102
Figura 19 – Aprendizagem multinível no contexto da rede Delivery Much.....	107
Figura 20 – Canalização dos canais de comunicação para promoção da AI .....	111

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – 50 maiores franquias do Brasil em 2021, em número de unidades.....72

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF	Associação Brasileira de Franchising
APL	Arranjos Produtivos Locais
AI	Aprendizagem Interorganizacional
AO	Aprendizagem Organizacional
BI	Business Intelligence
IFA	International Franchise Association
MGO	Modelo de Gestão de Operações
MPE	Micro e Pequenas Empresas
OA	Organizações que Aprendem
OP	Operações Próprias
PIB	Produto Interno Bruto
TNF	Treinamento de Novos Franqueados
VBR	Visão Baseada em Recursos

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	APRESENTAÇÃO DOS OBJETIVOS.....	19
1.1.1	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>19</b>
1.1.2	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>19</b>
1.2	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	20
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E EMPÍRICA .....</b>	<b>22</b>
2.1	CONCEITOS E PERSPECTIVAS TEÓRICAS DO FRANCHISING .....	22
2.1.1	<b>Conceitos e tipologias .....</b>	<b>22</b>
2.1.2	<b>Principais perspectivas teóricas para o <i>franchising</i>.....</b>	<b>24</b>
2.1.3	<b>Teorias na adoção do sistema de franquias .....</b>	<b>25</b>
2.1.4	<b>Abordagens teóricas sobre a relação de franquia.....</b>	<b>28</b>
2.1.4.1	Capital intelectual e gerenciamento de franquias .....	29
2.1.4.2	Relacionamento franquia-franqueador .....	32
2.1.4.3	Fatores de sucesso na execução do sistema de franquias .....	34
2.2	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INTERORGANIZACIONAL.....	38
2.2.1	<b>Aprendizagem organizacional .....</b>	<b>39</b>
2.2.2	<b>Vertentes da aprendizagem organizacional .....</b>	<b>41</b>
2.2.3	<b>Abordagens da aprendizagem organizacional .....</b>	<b>42</b>
2.3	APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL .....	46
2.3.1	<b>Perspectivas e fatores que impactam na aprendizagem interorganizacional.....</b>	<b>49</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>62</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	62
3.2	CONTEXTO DA PESQUISA.....	62
3.3	MÉTODO.....	64
3.4	MODELO DE ANÁLISE .....	65
3.5	TÉCNICAS DE COLETA E DE ANÁLISE DADOS .....	67
<b>4</b>	<b>DADOS DO FRANCHISING E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA.....</b>	<b>71</b>

4.1	DADOS DO FRANCHISING .....	71
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA.....	72
4.2.1	<b>Estrutura e práticas de gestão da rede de franquias .....</b>	<b>73</b>
5	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>79</b>
5.1	DESCRIÇÃO DOS FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES À APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL .....	79
5.1.1	<b>Canais de comunicação.....</b>	<b>79</b>
5.1.2	<b>Gestão e operações.....</b>	<b>84</b>
5.1.3	<b>Bases relacionais .....</b>	<b>89</b>
5.1.4	<b>Agentes externos.....</b>	<b>93</b>
5.2	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	98
6	<b>DIRETRIZES PROPOSTAS PARA APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL .....</b>	<b>109</b>
7	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>116</b>
7.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	116
7.2	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	118
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>119</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS DA PESQUISA .....</b>	<b>127</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS DA PESQUISA .....</b>	<b>130</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O *franchising* remonta ao século XIX, no qual em meados da década de 1860, a companhia americana The Singer Company estabeleceu um sistema composto por uma rede de revendedores para máquinas de costura (VAROTTO; AURELIANO-SILVA, 2017; AYORINDE; ZUBAIRU, 2018). Ao longo do século XX, foi através deste sistema que marcas como McDonald's se transformaram de pequenos negócios para grandes conglomerados com proporções mundiais (MOHD; ISHAN, 2019), de modo que o *franchising*, até a atualidade, tem ganhado popularidade e demonstrado presença crescente como estratégia de expansão de diversos tipos de negócio (MOHD; ISHAN, 2019; VON KOCH; LUDVIGSSON-WALLETE; NILSSON, 2020).

Sanfeliu e Puig (2017) citam, por exemplo, os cenários de Estados Unidos e Espanha, tendo esta última apresentado crescimento de mais de 120% em uma década, entre 2005 e 2015. Os EUA ganharam 409 novas marcas de franquia entre 2020 e 2022, segundo pesquisa apresentada na convenção da International Franchise Association (IFA) e repercutida pelo especialista Erlon Labatut, da franqueador.com, em evento da Associação Brasileira de Franchising (ABF) (REVISTA PEGN, 2022).

No contexto brasileiro, Marques, citado por Varotto e Aureliano-Silva (2017), comenta que o *franchising* surgiu em 1963, através do lançamento da rede de escolas de idiomas Yazigi. De forma complementar, observa-se que o *franchising* emerge e ganha força a partir da década de 1970, com o amadurecimento do comércio brasileiro e da expansão econômica, marcada pela popularização de itens como a TV (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2017), e pelo aparecimento de redes nacionais e estrangeiras do varejo (RIBEIRO *et al.*, 2013).

A partir do fim dos anos 1980 e início da década de 1990, outros acontecimentos apoiaram a aceleração do *franchising*: em 1987 surge a ABF e, em dezembro de 1994 é realizada a regulamentação federal a partir da Lei 8.955/1994, conhecida como Lei de Franquias (que posteriormente foi substituída por uma atualização através da Lei 13.966, de 2019). Oliveira e Scarinci (2018) observam que a segurança jurídica proporcionada por tais eventos, aliados à estabilidade econômica obtida pelo plano real, proporcionaram o cenário ideal para a continuidade do crescimento do setor no país até os dias atuais.

Em relação ao desempenho do *franchising* no Brasil, percebe-se tanto crescimento em números absolutos quanto proporcionais. O estudo de Oliveira e

Scarinci (2018), por exemplo, que avalia a performance do *franchising* no Brasil entre 2003 e 2017, demonstra aumento do PIB do setor, bem como da participação percentual do mesmo no PIB nacional (este último variou de 1,69% em 2003 para 2,49% em 2017), além do crescimento em faturamento (de R\$ 29 bilhões em 2003 para R\$ 163 bilhões em 2017). Em 2021 o setor de franquias no Brasil faturou R\$ 185 bilhões, contabilizando um crescimento de 10,7% em relação a 2020, recuperando patamar semelhante ao de 2019, que foi de R\$ 186,755 bilhões (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2022).

O crescimento e as mudanças promovidas pelo setor de franquias demonstram que a capacidade de se reinventar e aprender são relevantes para a competitividade e sobrevivência das organizações (LAMPELA; KÄRKKÄINEN, 2009; PERONARD; BRIX, 2019). Neste sentido, o tema aprendizagem interorganizacional (AI) emerge como questão central para o êxito organizacional na era do conhecimento (PERONARD; BRIX, 2019; PERONARD, 2021).

A AI concentra-se nas relações de troca entre duas ou mais organizações que promovem tanto a absorção de conhecimentos do meio externo quanto a co-criação entre os atores envolvidos (PERONARD; BRIX, 2019), podendo representar, segundo Lampela e Kärkkäinen (2009), uma oportunidade de as organizações aprenderem de forma ainda mais eficaz e rápida. Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008) afirmam que a troca de conhecimentos entre parceiros organizacionais pode ser encorajada e, além disso, gerenciada.

Os estudos e pesquisas sobre aprendizagem interorganizacional em sistemas de franquias, também tem e vem recebendo atenção dos pesquisadores. Os achados dos estudos, por exemplo, de Mayer e Argyres (2004), Argyres, Bercovitz e Mayer (2007) e Ryall e Sampson (2009), demonstram que os relacionamentos anteriores melhoram a concepção de contratos, porque os parceiros aprendem o que precisam especificar nos contratos, assim como os franqueadores aprendem sobre o mercado local, dentre outros assuntos. Outro exemplo que pode ser citado é o estudo de Larentis, Antonello e Slongo (2014). Os autores, através de estudo de múltiplos casos relacionados a franquias, procuram compreender o processo de aprendizagem que ocorre por meio dos relacionamentos interorganizacionais. Os achados evidenciam a predominância dos processos informais de aprendizagem que envolvem confiança, trocas e experiências, enquanto os meios formais, além do papel explícito mostram-se, também, como incentivadores de trocas informais entre múltiplas organizações.

Nesta direção, vários fatores de ordem interna e externa podem impactar na AI. Wegner (2011) fala dos fatores moderadores da aprendizagem interorganizacional como por exemplo, as pressões do ambiente, o nível de confiança, as relações de poder e os mecanismos de informação e de comunicação. Sohn *et al.* (2014) citam os canais de transmissão de conhecimentos e a cultura. Nooshinfard e Nemati-Anaraki (2014) mencionam: i) fatores individuais (características individuais, confiança e relacionamento, intenção, atitudes e habilidades); ii) fatores organizacionais (clima e cultura organizacional, motivação, reconhecimentos, liderança, suporte da gestão e estrutura organizacional) e; iii) fluxos de conhecimentos. Andreis *et al.* (2014) apresentam os fatores, tais como: i) a existência de espaços formais para trocas de conhecimento; ii) políticas e estratégias de incentivo às trocas interorganizacionais; iii) aspectos culturais; iv) envolvimento e patrocínio da alta gestão; v) relacionamento, confiança e pertencimento.

Colet e Mozzato (2018) citam os fatores importantes nas interações formais e informais como a cooperação, a confiança, a interdependência, as interações sociais, a suscetibilidade ao aprendizado e a proximidade social. Larentis, Antonello e Slongo (2018), Larentis, Mello e Antonello (2021) e Borelli, Larentis e Wegner (2021) mencionam a confiança, o comprometimento e a cooperação como fatores-chave dos relacionamentos e de que os processos informais de aprendizagem interorganizacional são decorrentes das experiências, trocas e mudanças de visões de mundo. Isso porque alguns insumos (conhecimentos), segundo Peronard e Brix (2019), dificilmente são obtidos de forma individualizada por um único ator, quando fora das conexões interorganizacionais. Portanto, a aprendizagem não ocorre somente na mente dos indivíduos, mas, também, nas suas interações sociais (NICOLINI; GHERARDI, YANOW, 2003).

No contexto do *franchising*, fatores como nível de autonomia impactam para a geração de inovação e aprendizagem, bem como a estrutura de governança como um todo (SORENSEN; SØRENSEN, 2001), que tem impacto direto no fator confiança, que representa um dos pilares para o gerenciamento de sistemas de franquia (GILLIS; COMBS; YIN, 2020). Além disso, a execução de contratos dinâmicos, bem como a promoção de rotinas de inovação e de troca de conhecimentos impactam na forma como as organizações participantes de um sistema de franquia aprendem (SANFELIX; PUIG, 2017).

Dessa forma, procura-se entender os fatores que podem facilitar e/ou dificultar

a aprendizagem interorganizacional na rede de franquias da Delivery Much Tecnologia S.A. A empresa compartilha sua marca, produtos, tecnologia e, principalmente *know-how*, com uma rede de organizações que replicam as práticas por meio de contratos de franquia, bem como possui operações próprias e encontra-se inserida em um mercado volátil e em crescimento com concorrentes diversos.

A aprendizagem interorganizacional é entendida na presente pesquisa como as relações de trocas entre as organizações que integram o sistema de franquia estudado, seja entre a franqueadora e franqueados, entre franqueados e franqueados e entre estes atores com os agentes externos.

Os fatores considerados no presente estudo como facilitadores ou não da AI são: canais de comunicação, gestão e operações, bases relacionais e agentes externos. Entende-se por fatores dificultadores aqueles que menos facilitam a aprendizagem interorganizacional.

## 1.1 APRESENTAÇÃO DOS OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

A partir dos argumentos até então apresentados, este estudo tem por objetivo geral ***propor diretrizes para aprendizagem interorganizacional no contexto do sistema de franquias*** da Delivery Much Tecnologia S.A.

As diretrizes propostas estão relacionadas aos fatores considerados na pesquisa concernentes aos canais de comunicação, gestão e operações, bases relacionais e agentes externos. Entende-se por diretrizes as macros orientações formuladas para a promoção da aprendizagem interorganizacional no sistema de franquias pesquisado.

### 1.1.2 Objetivos específicos

As entregas específicas da presente pesquisa são divididas em três partes, quais sejam:

- a) caracterizar a empresa em termos de histórico, estrutura e práticas de gestão da rede de franquias;

- b) descrever os fatores e subfatores facilitadores e dificultadores (canais de comunicação, gestão e operações, bases relacionais e agentes externos), segundo a visão dos franqueados e franqueadores para aprendizagem interorganizacional;
- c) analisar os fatores e subfatores facilitadores e dificultadores (canais de comunicação, gestão e operações, bases relacionais e agentes externos) relevantes para aprendizagem interorganizacional em redes de franquias, em relação aos argumentos teóricos e empíricos.

A partir da conclusão conjunta das três entregas recém mencionadas, torna-se possível estabelecer proposta de diretrizes para a promoção da AI no contexto do *franchising*.

## 1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A concepção da presente pesquisa justifica-se sob diferentes óticas, tendo relevância tanto no contexto acadêmico, no que se refere aos estudos sobre as organizações conectadas entre si; quanto para a empresa e para o próprio pesquisador.

No contexto científico, o projeto representa oportunidade de aprofundamentos, pelo fato do pesquisador ter identificado poucos estudos sobre a temática da aprendizagem interorganizacional (LAMPELA; KÄRKKAINEN, 2009). Da mesma forma, a literatura sobre sistemas de franquias tem dedicado pouca atenção aos aspectos relacionados às trocas de conhecimento entre os pares envolvidos (BRAND; CROONEN; LEENDERS, 2017).

Na mesma linha, Mozzato e Bitencourt (2014) comentam que os processos de aprendizagem interorganizacional representam um campo relevante de pesquisa, já que os estudiosos procuram compreender os cenários e os aspectos envolvidos em relacionamentos organizacionais. Para os autores Larentis *et al.* (2014), as empresas e os clientes ao interagirem e compartilharem recursos podem construir relacionamentos baseados no comprometimento e na confiança, assim como podem aprender de forma coletiva. A aprendizagem interorganizacional também pode fortalecer o processo de interação e de engajamento dos atores envolvidos, porque estabelece, desenvolve e mantém relacionamentos cooperativos de longo prazo

benéficos para a empresa e seus públicos (LARENTIS; ANTONELLO; SLONGO, 2018; LARENTIS; MELLO; ANTONELLO, 2021; BORELLI; LARENTIS; WEGNER, 2021).

Para a empresa estudada, a relevância da pesquisa se justifica pelo fato de ela prover insumos que permitam novas ações e ajustes de rota para planos estratégicos futuros. Lindblom e Tikkanen (2010) comentam que um dos principais ganhos das marcas franqueadoras em termos de capital intelectual é o conhecimento do mercado local, a partir de seus franqueados. Desta forma, aprofundar a forma como cada operação aprende e compartilha os aprendizados é fator crítico para o sucesso em longo prazo.

Da mesma forma, para os empreendedores que integram o sistema de franquias como franqueados, os ganhos da presente pesquisa são justificados pelo fato de o conhecimento representar uma das bases para a decisão de empreender via *franchising*: know-how, suporte e compartilhamento de riscos exemplificam esta visão (SORENSEN; SØRENSEN, 2001). Logo, entender os fatores que influenciam, positiva ou negativamente, a forma como ocorre a aprendizagem do sistema de franquias, é inerente e possui relevância ímpar no que tange ao modus operandi dos sistemas de franquia.

Por fim, a pesquisa é fonte de motivação também ao próprio pesquisador, pelo fato deste estar inserido no contexto da organização estudada, ao integrá-la há mais de 05 anos, além de sua carreira estar conectada ao sistema de franquias desde seu início, em experiências anteriores. Logo, ao conceber respostas através deste estudo, pode-se ter crescimento não só curricular, mas também acadêmico, profissional e pessoal, podendo inclusive avançar em novas perguntas e pesquisas futuras, dentro do mesmo contexto.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E EMPÍRICA

Na presente seção são apresentadas as bases teóricas e empíricas para o entendimento do tema estudado na pesquisa.

### 2.1 CONCEITOS E PERSPECTIVAS TEÓRICAS DO FRANCHISING

No presente tópico são apresentadas as bases teóricas acerca dos sistemas de franquia, por meio dos conceitos e tipologias existentes, bem como são abordadas as perspectivas teóricas, as motivações para adoção dos sistemas de franquia pelos empreendedores e as abordagens sobre a relação de franquia entre os atores envolvidos (franquia e franqueador).

#### 2.1.1 Conceitos e tipologias

O conceito de sistema de franquias, também conhecido pelo termo em inglês *franchising*, envolve a aliança entre empresas, independentes entre si, que de maneira conjunta e colaborativa exploram a comercialização de bens, serviços e/ou tecnologia de forma continuada (VAROTTO; AURELIANO-SILVA, 2017), tendo como atores envolvidos dois tipos de empreendedores: i) o franqueador que validou e detém a marca e o negócio em si, e; ii) o franqueado (ou franquia) que adquire o direito de acessar e explorar tal oportunidade dentro de determinadas condições definidas pelo franqueador (MAURO, 2006; GILLIS; COMBS; YIN, 2020). A fim de enriquecer a gama de conceitos a respeito da temática, outras conceituações são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Conceituações do *franchising*

Referência	Conceito de <i>franchising</i>
Curran e Stanworth (1983, p. 11)	Uma forma de negócio que consiste essencialmente em uma organização (o franqueador) com um pacote de negócios testado no mercado centrado em um produto ou serviço, entrando em uma relação contratual contínua com franqueados, geralmente pequenas empresas autofinanciadas e gerenciadas independentemente pelos proprietários, operando sob a nome comercial do franqueador para produzir e/ou comercializar bens ou serviços de acordo com um formato especificado pelo franqueador.

Mauro (2006, p. 95)	O <i>franchising</i> é um sistema por meio do qual uma empresa possuidora de <i>know-how</i> de produção e/ou distribuição de determinado produto ou serviço, sendo também normalmente possuidora de marca conceituada, cede a terceiros, possuidores de capital, o direito exclusivo de distribuição de seus produtos ou serviços em determinado local ou região por determinado período fixado, seguindo seus padrões de operação.
Gillis e Gombs (2009, p. 553)	A franquia ocorre quando uma empresa, a franqueadora, vende para outra, o franqueado, o direito de distribuir seus produtos ou serviços de marca por um período especificado em um local específico. Os franqueadores geralmente fornecem uma variedade de serviços, como treinamento, seleção de local, suporte de marketing, programas de qualidade e certificação de fornecedor. Em troca, os franqueados pagam uma taxa inicial e <i>royalties</i> de vendas contínuos e concordam em seguir as rotinas operacionais padrão do franqueador, conforme especificado no contrato por escrito e no manual de operações.
Dobbs <i>et al.</i> (2012, p. 608)	Dentro da categoria mais ampla de organizações híbridas, as organizações de franquia consistem em uma empresa (o franqueador) que licencia a outra empresa ou empresas (o franqueado) o direito de usar as marcas registradas, sistemas operacionais, especificações de produtos/serviços e outras marcas tangíveis ou recursos intangíveis em troca de várias taxas. O contrato de franquia normalmente descreve limites geográficos e/ou exclusividade, prazos de contrato, padrões para operações, penalidades por falta de conformidade e outras questões contratuais.
Lei 13.966/2019	(...) Sistema de franquia empresarial, pelo qual um franqueador autoriza por meio de contrato um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou não exclusiva de produtos ou serviços e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar relação de consumo ou vínculo empregatício em relação ao franqueado ou a seus empregados, ainda que durante o período de treinamento.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos fundamentos de Curran e Stanworth (1983), Mauro (2006), Gillis e Gombs (2009), Dobbs *et al.* (2012) e Brasil (2019).

Em relação aos tipos de sistema de franquia, a diferenciação ocorre com base no objeto principal oferecido pelo franqueador aos franqueados. Ayorinde e Zubairu (2018) mencionam duas classificações: a primeira, relacionada à licença de uma marca/produto, enquanto a segunda refere-se ao franqueamento de um modelo de negócio. Mohd e Ishan (2020) citam três categorias, quais sejam: i) franquia de distribuição de produtos, no qual um produto é fabricado pelo franqueador e distribuído pelas franquias (tal como no exemplo da The Singer Company), ii) franquia de manufatura, na qual a própria franquia assume a responsabilidade de transformação dos produtos (tendo como exemplo os restaurantes de *fast food*), e; iii) franquia de formato de negócio, no qual o *modus operandi* validado inicialmente pela empresa franqueadora é replicado para adoção na localidade autorizada a cada franquia.

### 2.1.2 Principais perspectivas teóricas para o *franchising*

Varotto e Aureliano-Silva (2017), identificam cinco principais perspectivas teóricas relacionadas à temática do *franchising* na análise de 130 artigos, datados do período de 1966 a 2015 (Quadro 2):

Quadro 2 – Principais perspectivas teóricas no estudo do *franchising*

Linha teórica	Conceito geral
Teoria da Aquisição de Recursos	Segundo tal teoria, a franquia é vantajosa para a empresa franqueadora principalmente durante os primeiros anos do negócio, quando recursos financeiros e de conhecimento de mercado são necessários para o desenvolvimento do negócio e atingimento de economias de escala.
Teoria da Agência	<p>A partir desta teoria, explora-se a relação de autoridade na organização, esta responsável pela alocação dos recursos.</p> <p>Fundamenta-se na relação entre principal e agente, ou seja, proprietário do negócio e aquele que de fato executa o trabalho. Jensen &amp; Meckling (1976) definem o modelo de agente-principal como: [...] uma ou mais pessoas (principal(is)) acionam uma segunda pessoa (o agente) para exercer algum serviço em seu nome de forma que envolva a delegação de alguma autoridade decisória ao agente [...].</p> <p>Segundo a teoria, os problemas de agência (assimetria de informação) surgem quando da separação entre propriedade e controle, ou seja, quando as decisões organizacionais se encontram sob responsabilidade de gestores profissionais, cujos interesses são diferentes dos interesses dos proprietários.</p> <p>A partir dos problemas, se faz necessário que os proprietários mobilizem recursos com a finalidade de monitoramento, para garantir que o agente atue a favor dos interesses do principal.</p> <p>Sob esta visão, a adoção do <i>franchising</i> representa a redução de custos de monitoramento, a partir do momento em que os franqueados, vistos também como proprietários do negócio, possuem interesses e mobilização maior que um gerente comum.</p>
Análise de Custo de Transação	<p>Trata-se de uma teoria de governança, e tem como foco os custos de transação nos contratos.</p> <p>Segundo esta teoria, as partes envolvidas em uma transação buscam sempre maximizar seus retornos, de modo que isso abre possibilidade para comportamentos oportunistas.</p> <p>No caso do <i>franchising</i>, franqueadores podem ultrapassar mercados de franqueados, bem como rescindir contratos antecipadamente ou deturpar custos, por exemplo, enquanto franqueados podem perseguir objetivos privados em detrimento daqueles globais, tendo como implicações possíveis a perda: de padronização, de qualidade da marca etc.</p>
Teoria dos Direitos de Propriedade	Nesta teoria, considera-se a firma como um conjunto de contratos que compõem uma estrutura de direitos de propriedade e uso sobre recursos escassos.

	<p>Neste sentido, salienta que nenhum contrato é 100% completo, de modo que sempre haverá ativos residuais.</p> <p>No viés do <i>franchising</i>, tem-se como exemplos de ativos de cada ator:  i) Franqueador: marca, modelo de negócio;  ii) Franqueado: conhecimento local, inovações;</p> <p>Ainda neste sentido, argumenta-se que o detentor dos ativos residuais mais importantes tende a ter mais força nas negociações futuras.</p>
Teoria de Sinalização	<p>Diferentemente das teorias anteriores, que observam as questões internas do negócio, tal teoria apresenta-se como alternativa, e foca-se na visão externa, a fim de identificar as imperfeições do mercado para explicar a franquia.</p> <p>Sob este viés, franquear pode vir depois do desenvolvimento e crescimento do negócio, de modo que o franqueador, ao adotar o sistema enquanto já conhecido no mercado, poderá por exemplo cobrar maiores taxas de entrada e <i>royalties</i>, como preço de tal credibilidade e confiança sinalizada ao mercado.</p>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos fundamentos de Varotto e Aureliano-Silva (2017) e Jensen e Meckling (1976).

Das teorias recém apresentadas, talvez a de maior destaque é a Teoria da Agência, a qual inclusive aparece como a teoria mais abordada entre os artigos analisados no estudo bibliométrico de Ghani *et al.* (2021), realizado no período de 1990 a 2020. Os autores identificam cinco campos principais de estudo na área de estratégia de franquia: estratégia da empresa, recursos específicos da empresa, atributos da empresa, estrutura organizacional e cultura organizacional.

De acordo com Sanfelix e Puig (2017), a Teoria da Agência tem sido utilizada na literatura de franquias, principalmente, na análise das relações contratuais entre franqueador e franqueado. Ainda, segundo os autores e de forma complementar ao descrito no Quadro 2, a franquia é descrita como um agente (franqueado) conduzindo uma atividade e pagando ao principal (franqueador) uma taxa de entrada e outras de manutenção, geralmente no formato de *royalties* mensais. O principal (franqueador) doutrina, delega e organiza o trabalho.

Pode-se observar que o assunto *franchising* vem sendo estudado a partir de diferentes perspectivas teóricas. Da mesma forma, existem várias teorias que são levadas em conta para o entendimento da adoção do sistema de franquias.

### 2.1.3 Teorias na adoção do sistema de franquias

De acordo com a literatura, diferentes teorias discorrem e contribuem para a compreensão sobre a razão da adoção do modelo de franquias. No trabalho de Li e

Xia (2019), são elencadas, por exemplo, as teorias do levantamento de capital, teoria da busca de informação, teoria do compartilhamento de risco, teoria do risco moral (em inglês: *moral hazard*) e teoria do agente principal (Quadro 3).

Quadro 3 – Teorias acerca das razões para franquear, a partir de Li e Xia (2019)

Linha teórica	Conceito geral
Teoria do levantamento de capital	A fim de acelerar o processo de crescimento, muitas empresas optam pelo sistema de franquia a fim de encontrar empreendedores que participem do processo de investimento e alavancagem, principalmente nos estágios iniciais de um negócio, sendo que tal lógica pode vir a ser contrária, a partir da maturação a longo prazo. É considerada uma das principais teorias que visam justificar a adoção do <i>franchising</i> .
Teoria da busca de informação	Ao franquear, as empresas buscam também por obter informações locais através de sua rede de empreendedores franqueados, conforme é trazido Minkler (1994), citado por Li e Xia (2019).
Teoria do compartilhamento de risco	Segundo tal teoria, ao adotar o <i>franchising</i> , o empreendedor compartilha, através do contrato de franquia, o risco do negócio com outros empreendedores.
Teoria do risco moral (em inglês, <i>moral hazard</i> )	<p>Relacionada à Teoria da Agência, esta linha teórica refere-se aos custos de conhecer e monitorar cada unidade, principalmente quando da distância geográfica.</p> <p>Neste contexto, uma marca, ao ter lojas próprias, não consegue através de sua matriz saber se a demanda local de cada loja é alta ou baixa, e qual o nível de esforço de seu pessoal muitas vezes.</p> <p>Desta forma, em teoria, as unidades de maior facilidade de monitoramento, as marcas adotam lojas próprias, enquanto naquelas as quais o custo de monitoramento é maior, adota-se o sistema de franquias.</p>
Teoria do agente principal	<p>Também relacionada à Teoria da Agência, esta teoria argumenta que ao se ter um franqueado operando uma dada unidade, sua motivação, como proprietário do negócio, é maior que a de um gerente comum. Logo, os custos de fiscalização e monitoramento reduzem-se para a franqueadora.</p> <p>Em tese, da mesma forma que na teoria do risco moral, quando mais próxima geograficamente da empresa matriz, mais fácil é a aplicação de lojas próprias, enquanto no contrário, mais viável se torna franquear.</p>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos fundamentos apresentados por Li e Xia (2019).

As teorias e argumentos se mantêm e se desdobram em necessidades relacionadas à continuidade da relação de franquia, nutrindo expectativas no relacionamento de longo prazo. Envolvem fatores como confiança, suporte e comunicação, representando extensões das expectativas iniciais de cada parte.

Do ponto de vista da empresa franqueadora, as principais expectativas para a

continuidade do sistema de franquias são: i) expandir o negócio; ii) obter crescente receita (representa a base dos *royalties*), e lucratividade (DUBE; MARA; NTIMANE, 2020); iii) manter o poder sobre as decisões e caminhos da rede de franquias; iv) manter a uniformidade do serviço as custas do franqueado (RAHA; HAJDINI, 2020). Assim, cada um dos atores integrantes do sistema de franquias possui particularidades em relação às características, motivações e expectativas. É por meio da sinergia entre estes fatores que se estabelece a relação contratual de franquia.

As principais razões para conceder a outros empreendedores o direito de operar o negócio, segundo a visão do franqueador (aquele que concede a autorização ao uso da marca às demais empresas - franqueadas), envolvem a busca por crescimento e entrada em novos mercados de maneira rápida (SANFELIX; PUIG, 2017) e a otimização do uso do capital, haja visto que se “terceiriza” a demanda para outros empreendedores que, de forma semelhante ao empreendedor inicial, podem reunir esforços para o crescimento do negócio localmente. Ainda, neste viés, muitas empresas optam pelo sistema de franquias (também) na busca por compartilhamento dos riscos do negócio. Ora, tendo capital e esforços de outros empreendedores envolvidos no mesmo projeto, há também mais atores preocupados com o sucesso do empreendimento.

Na ótica da empresa franqueada, as principais razões para adotar uma marca/produto já existente para empreender giram em torno da maior segurança e, portanto, menor risco de falha do negócio (SANFELIX; PUIG, 2017). Para isso, o franqueado arrisca seu próprio capital em busca de criar riqueza através de um modelo já validado, com suporte estratégico e operacional da franqueadora (SORENSEN; SØRENSEN, 2001). Assim, a empresa franqueada pode otimizar sua curva de aprendizagem e acelerar o retorno sobre o capital investido.

A expectativa por lucratividade também está diretamente conectada pela existência dos *royalties*, ou seja, taxas periódicas (geralmente mensais) que são reflexos do desempenho de cada operação (DUBE; MARA; NTIMANE, 2020).

Os principais conceitos, tipologias, sistemas, perspectivas teóricas no estudo e na adoção do *franchising* servem de base para o entendimento das abordagens teóricas sobre a relação de franquias, envolvendo capital intelectual, gerenciamento, relacionamento e fatores de sucesso que podem estimular o crescimento e a aprendizagem nesse tipo de empreendimento.

### 2.1.4 Abordagens teóricas sobre a relação de franquia

Para que o sistema de franquias funcione é essencial que o relacionamento entre franquia e franqueador seja gerenciado e desenvolvido, sendo, dessa forma, não só importante, como estratégico para o desenvolvimento de longo prazo (DIAZ-BERNARDO, 2013), quer no atendimento das necessidades de padronização quanto a adaptabilidade local (GILLIS; COMBS; YIN, 2020). No Quadro 4, são apresentadas as abordagens teóricas sobre a relação de franquia que abarcam fatores como gerenciamento do sistema, relacionamento e fatores de sucesso.

Quadro 4 – Abordagens sobre a relação de franquia

Autor(es)	Abordagem	Dimensões
Sanfelix e Puig (2017)	<b>Capital intelectual em franquias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● capital humano;</li> <li>● capital estrutural;</li> <li>● Capital relacional;</li> </ul>
Gillis, Combs e Yin (2020)	<b>Gerenciamento do <i>franchising</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● operacionais;</li> <li>● compartilhamento de conhecimento;</li> <li>● confiança</li> </ul>
Ishak e Jantan (2010)	<b>Relacionamento entre atores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● confiança;</li> <li>● compromisso;</li> <li>● satisfação;</li> </ul>
Diaz-Bernardo (2013)	<b>Relacionamento entre atores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● foco de longo prazo;</li> <li>● uso apropriado de poder;</li> <li>● flexibilidade na relação;</li> <li>● mutualidade da relação;</li> </ul>
Ishak (2016)	<b>Relacionamento entre atores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● solidariedade;</li> <li>● flexibilidade;</li> <li>● troca de informações;</li> </ul>
Nijmeijer, Fabbriotti e Huijsman (2014)	<b>Fatores de sucesso para o <i>franchising</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● estrutura de propriedade;</li> <li>● formato de negócio;</li> <li>● desenho do contrato;</li> <li>● interação dos atores;</li> <li>● idade e tamanho da rede</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos fundamentos de Ishak e Jantan (2010), Diaz-Bernardo (2013), Nijmeijer, Fabbriotti e Huijsman (2014), Ishak (2016), Sanfelix e Puig (2017) e Gillis, Combs e Yin (2020).

A partir do Quadro 4 são apresentados, nas três subseções a seguir, os fundamentos referentes a: i) capital intelectual e gerenciamento de franquias; ii)

relacionamento franquia-franqueador e; iii) fatores de sucesso na execução do sistema de franquias.

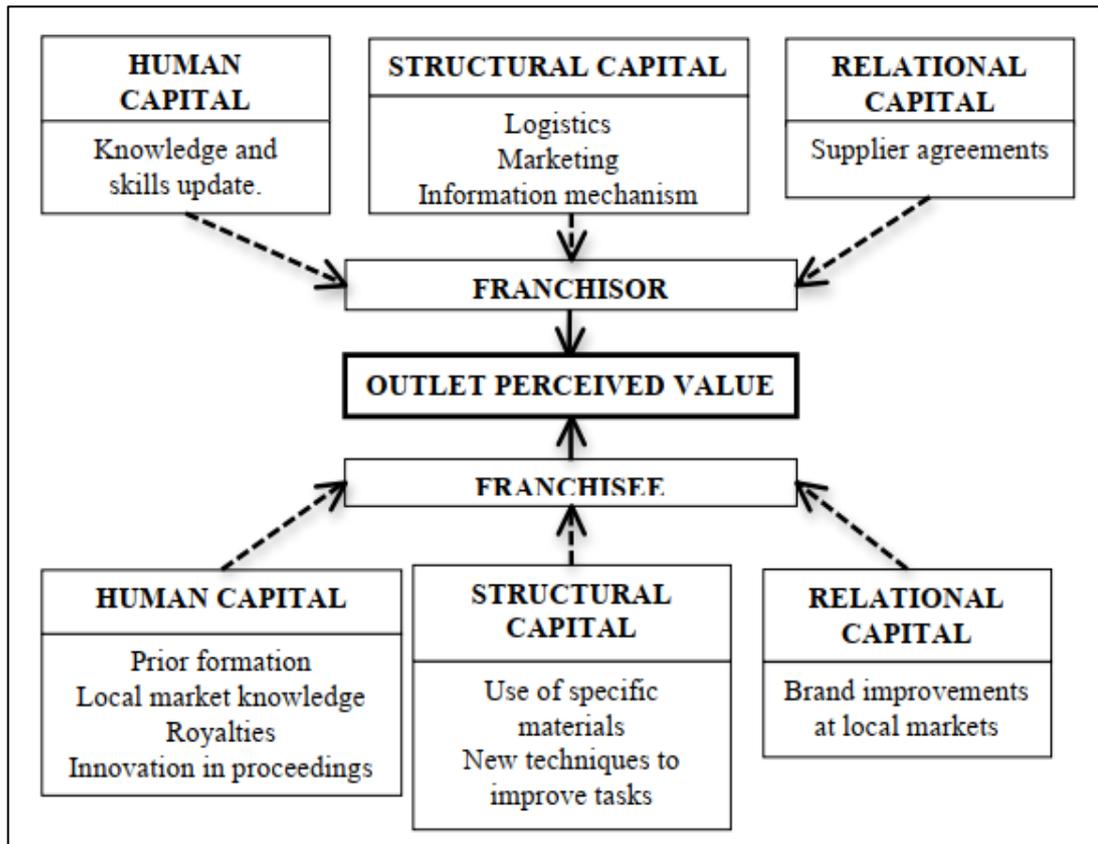
#### *2.1.4.1 Capital intelectual e gerenciamento de franquias*

Sanfeliu e Puig (2017), ao abordarem as relações de franquia e os possíveis problemas de agência em contextos que são intensivos em capital intelectual, argumentam que tal visão se torna cada vez mais necessária, já que neste contexto o franqueado não aparece mais como aquele agente passivo que apenas recebe orientações e segue protocolos já desenhados pelo franqueador (até então o único detentor do capital intelectual). Nesta nova realidade, portanto, há maior participação do franqueado na dominância de certos conhecimentos, colocando o sistema de franquia, sob a ótica da Teoria da Agência, numa proximidade maior da relação principal-principal entre os atores em estágios de maturação.

Os autores mencionam três componentes de capital intelectual: capital humano, capital estrutural e capital relacional (Figura 1 Figura 7):

[...] o capital humano em uma franquia compreende habilidades, experiências, atitudes, ideias e valores. Para o franqueador, essa dimensão envolve a formação, o conhecimento e as habilidades que trazem para o relacionamento, enquanto o franqueado contribui com treinamento prévio, conhecimento do mercado local e inovação em processos, *royalties* e taxas de inscrição. Um franqueado IC intensivo traz seu conhecimento e experiência, conhecimento do mercado local e *royalties* consistentes para garantir a aquisição das melhorias feitas pelo franqueador. O capital estrutural consiste nos processos e infraestrutura, com contribuições do suporte logístico, marketing e informações do diretor. A contribuição do agente compreende o uso de técnicas novas e especializadas para melhorar as tarefas. O capital relacional é formado pela natureza e qualidade das relações estabelecidas no negócio. Para o franqueador, essa dimensão abrange os contratos com fornecedores e, para o franqueado, abrange o desenvolvimento da marca local e a fidelização do cliente conquistada. (SANFELIX; PUIG, 2017, p. 92).

Figura 1 – Capital humano, capital estrutural e capital relacional no *franchising*

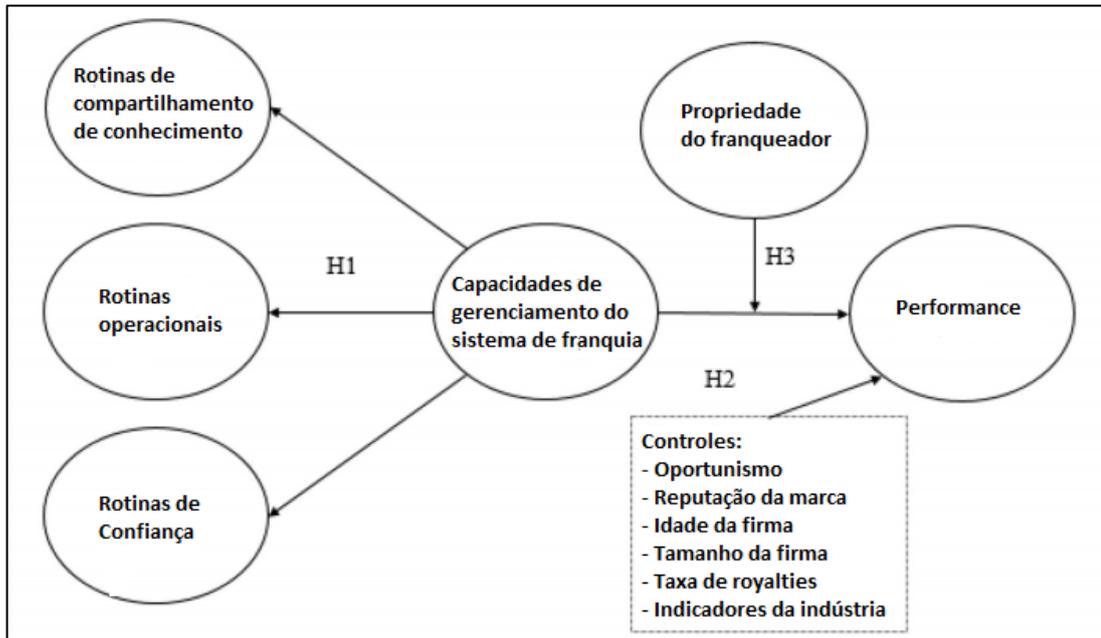


Fonte: Sanfeliu e Puig (2017, p. 92).

Os autores, ainda, apresentam um conjunto de proposições acerca de modelo conceitual mais flexível e cooperativo entre as partes, no qual o dinamismo é parte fundamental. As proposições são: i) franquias intensivas em capital intelectual não são estáticas, elas se alteram à medida que o relacionamento entre as partes se altera; ii) franquias intensivas em capital intelectual estabelecem contratos dinâmicos para aumentar as chances de sobrevivência, e; iii) franqueadores intensivos em capital intelectual incentivam inovação e estabelecem mecanismos de troca de conhecimentos para aumentar as chances de sobrevivência e de crescimento da cadeia (SANFELIX; PUIG, 2017).

Os autores Gillis, Combs e Yin (2020), tomam por base as teorias de gerenciamento de alianças e os desafios inerentes ao *franchising* para propor três dimensões que refletem a capacidade de gerenciamento de franquias: i) rotinas de compartilhamento de conhecimento; ii) rotinas operacionais e, iii) rotinas de confiança (Figura 2/Figura 12).

Figura 2 – Modelo conceitual das relações entre as capacidades de gestão da franquia, propriedade do franqueador e desempenho do franqueador



**Fonte:** Adaptado e traduzido pelo autor, a partir de Gillis, Combs e Yin (2020, p. 6).

As rotinas referem-se, respectivamente, às capacidades de comunicar, coordenar e manter vínculo (GILLIS; COMBS; YIN, 2020). A visão detalhada de cada uma é apresentada no Quadro 5.

Quadro 5 – Rotinas para o gerenciamento de franquias

Rotina	Conceito geral
Compartilhamento de conhecimento	Refere-se, do ponto de vista de alianças estratégicas, ao âmbito da aprendizagem organizacional, que no contexto interorganizacional é colocada como vantagem competitiva, esta que no <i>franchising</i> se apresenta através de rotinas que se expressam tanto através de informações a serem comunicadas às franquias em prol da padronização e práticas eficazes, bem como através de fóruns que permitam aos franqueados compartilhamento de soluções locais e soluções de problemas comuns, além da existência de consultores especializados, boletins informativos e reuniões nacionais e regionais.
Operacionais	Refere-se à capacidade de coordenação, e tem como enfoque o fato de que, a partir da assimetria de informação entre os participantes do sistema de franquias, bem como fatores como dispersão geográfica, diferenças cognitivas e culturais requeiram a existência de mecanismos que orientem a todos em prol de uma padronização no trabalho executado e na qualidade dos produtos da atividade exercida.  Exemplos de mecanismos de coordenação: procedimentos, regras, políticas formais e rotineiras.

Confiança	<p>Refere-se à criação de vínculos entre os atores, que promovam a manutenção de expectativas com foco na cooperação mútua, facilitando-se assim a reciprocidade e o compartilhamento de conhecimento, por exemplo.</p> <p>A partir de tais rotinas, também se combate o parasitismo e oportunismo no sistema de franquias.</p>
-----------	---

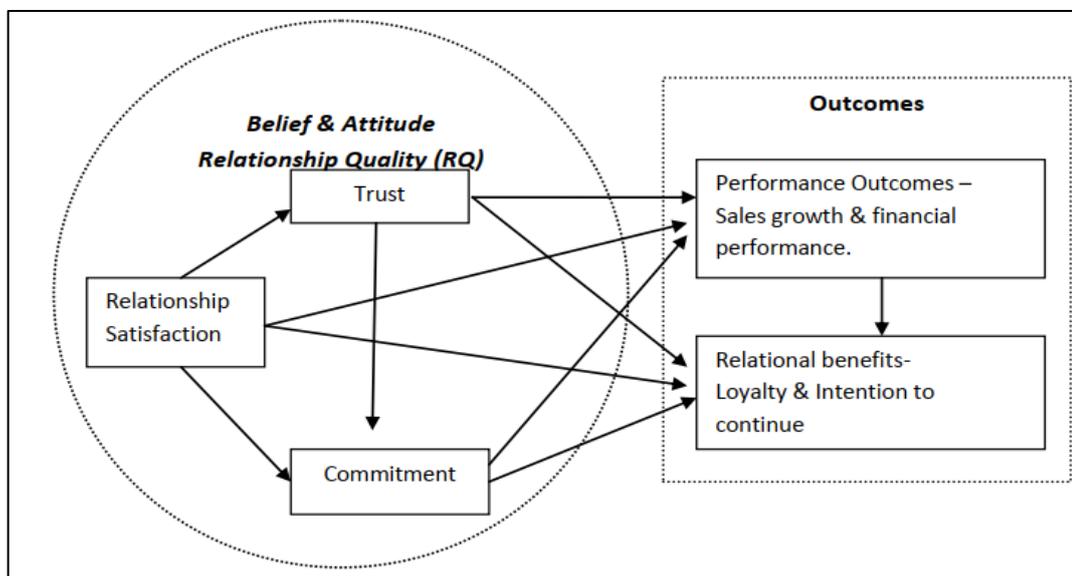
**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos fundamentos apresentados por Gillis, Combs e Yin (2020).

Os argumentos descritos, até então, demonstram que o capital intelectual e o gerenciamento são fundamentais para o relacionamento e desempenho das franquias.

#### 2.1.4.2 Relacionamento franquia-franqueador

No estudo de Ishak e Jantan (2010), são listadas três dimensões ao relacionamento entre os atores do sistema de franquias: confiança, compromisso e satisfação na relação (Figura 3).

Figura 3 – Modelo conceitual de Ishak e Jantan (2010)



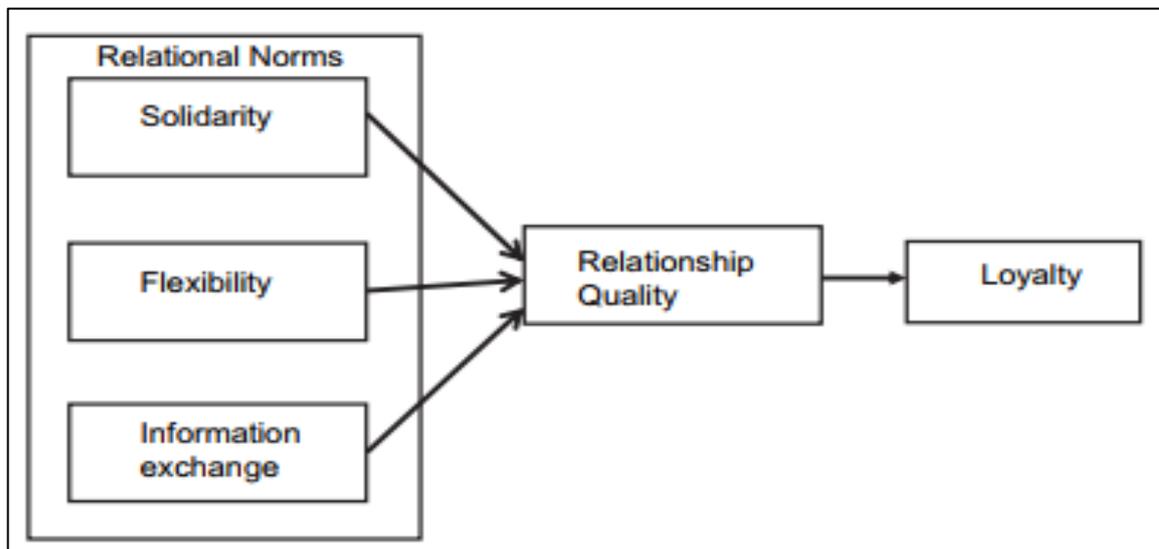
**Fonte:** Ishak e Jantan (2010, p. 10).

A primeira dimensão, da confiança, representa uma característica da qualidade do relacionamento e da satisfação entre os atores, sendo descrita por meio de dois componentes: confiança na credibilidade do parceiro e confiança na benevolência. O primeiro, refere-se à confiança que se tem no parceiro em sua capacidade de

execução e eficácia; enquanto o segundo refere-se à confiança nas intenções e motivações do parceiro. A segunda dimensão, do comprometimento, também se apresenta como fator essencial para relacionamentos, na medida em que resulta em cooperação e pode ser classificado em níveis, sendo dois os mais comuns: afetivo, relacionado ao desejo de continuidade da relação e o calculativo, que se mostra mais instrumental e focado nos custos de manutenção ou mudança. A terceira dimensão, da satisfação na relação (orientação a relações de longo prazo, intenção de expansão e menor propensão a saídas), diz respeito à mutualidade nos acordos entre os atores em relação ao respeito às obrigações e justiça, sendo baseada na experiência e na soma das interações entre franqueado e franqueador (ISHAK; JANTAN, 2010).

Ishak (2016), discute a lealdade do franqueado e apresenta modelo conceitual que relaciona positivamente os fatores de solidariedade, flexibilidade e troca de informações com a qualidade do relacionamento entre franquia e franqueadora (Figura 4).

Figura 4 – Modelo conceitual de Ishak (2016)



Fonte: Ishak (2016, p. 7).

O primeiro fator, solidariedade, refere-se ao comportamento e inclinação à união entre franquia e franqueador; o segundo fator, flexibilidade, diz respeito ao mecanismo de coordenação e refere-se à capacidade de os atores adaptarem-se e realizarem ajuste mútuo do contrato inicial de franquia frente a mudanças imprevistas do contexto, e; o terceiro e último fator, da troca de informações, representa a capacidade e facilidade de comunicação entre os atores, por vias formais e informais

que permitam o alinhamento de objetivos, resolução de problemas e disputas no aproveitamento de oportunidades conjuntas.

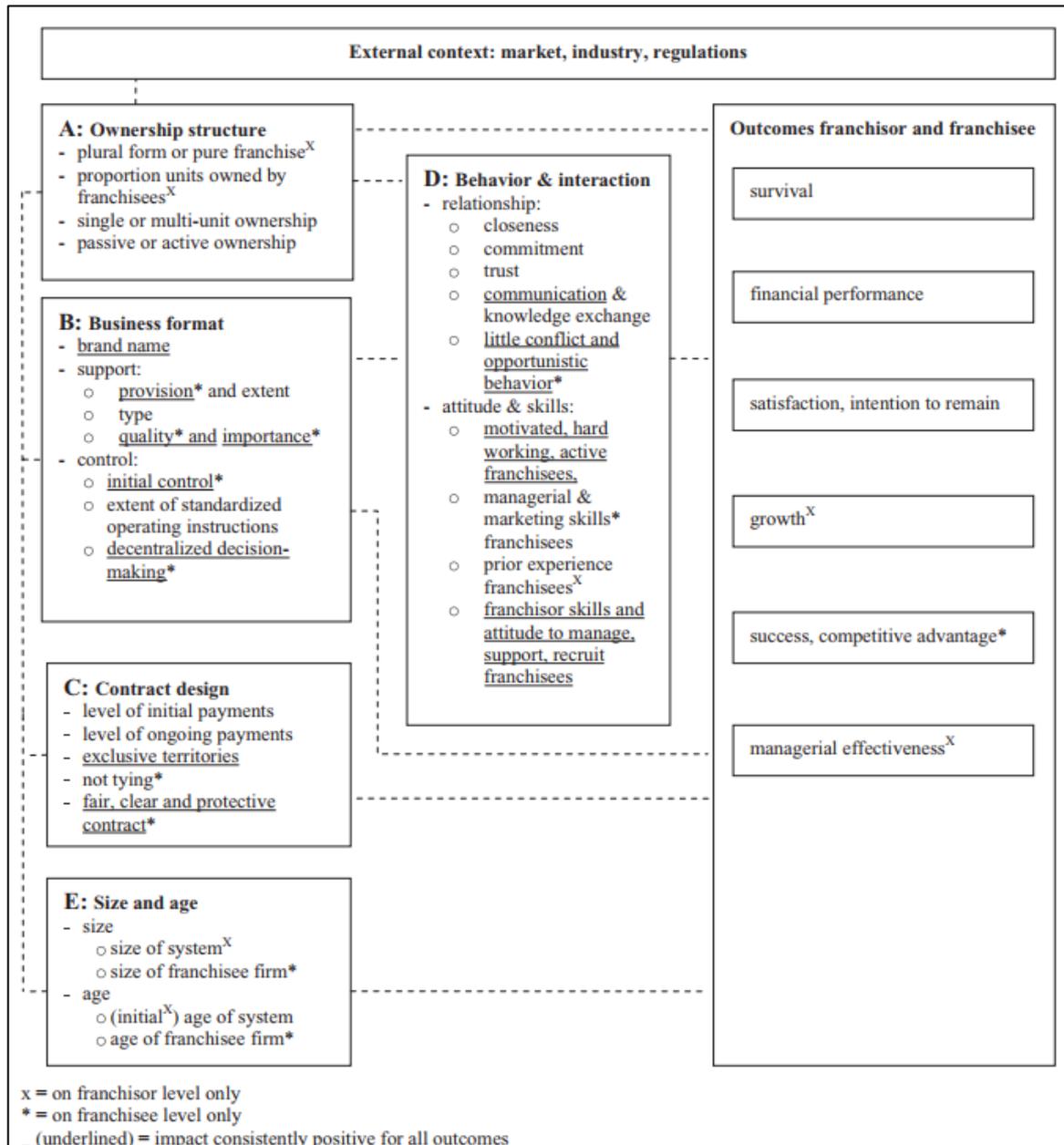
Diaz-Bernardo (2013), através de revisão de literatura, baseado nos estudos de Kaufmann e Dant (1992), sobre as relações de troca comercial, argumenta que a relação entre franquia e franqueador pode ser definida pelas dimensões-chave: i) foco de longo prazo na relação, que mede o grau em que o relacionamento é visto como mais importante que transações de curto prazo e individuais; ii) uso apropriado de poder, que se baseia na voluntariedade das partes em melhor alocar o poder, a fim de se auto-limitar em prol da preservação do bom relacionamento; iii) flexibilidade, que se baseia na predisposição a se adaptar a mudanças gerais no ambiente, apesar de disposições contratuais prévias, e; iv) mutualidade no relacionamento, que se refere às expectativas de reciprocidade no longo prazo, de modo que as transações, ainda que nem sempre positivas em questões unitárias demonstrem saldo positivo no longo prazo.

O relacionamento franquia-franqueador representa a base de sustentação entre os atores, pois depende de vários fatores como por exemplo, das relações de confiança, compromisso e da satisfação na relação. O tópico, a seguir, discute os fatores de sucesso na execução do sistema de franquias.

#### *2.1.4.3 Fatores de sucesso na execução do sistema de franquias*

Nijmeijer, Fabbricotti e Huijsman (2014), a partir de revisão sistemática de 126 artigos, estabelecem um *framework* (Figura 5) com cinco categorias de fatores que impactam no sucesso da execução do sistema de franquias, quais sejam: i) estrutura de propriedade; ii) formato de negócio; iii) comportamento e interação entre os atores; iv) desenho contratual e; v) tamanho e idade do sistema de franquias.

Figura 5 – Fatores de sucesso na execução do sistema de franquias



Fonte: Nijmeijer, Fabbricotti e Huijsman (2014, p. 67).

A primeira categoria está relacionada a estrutura de propriedade e se desdobra em quatro decisões (subcategorias):

- formato plural ou puro: os autores observam com base em dez estudos que as formas plurais tendem a ser mais eficazes no que tange a inovação, uniformidade e padronização, bem como na sobrevivência. No que tange ao desempenho financeiro, os autores não encontram consenso específico. Também, apesar da maior eficácia geral, o formato plural pode gerar maiores dificuldades no que se refere aos riscos de conflitos;

- b) proporção de unidades franqueadas e próprias (em caso de formato plural): quatorze estudos mapeados, sendo onze sob a perspectiva da Teoria da Agência, tendo como principal conclusão de que a proporção ideal depende do ambiente, da estratégia, das características e da idade do sistema;
- c) franquias unitárias ou multi-franqueadas: nove estudos empregados, sendo a maioria sob a perspectiva do franqueador (n=7) e através da ótica da Teoria da Agência (n=6), tendo como resultado que a existência de multi-franqueados pode ser benéfica em vista de reduzir custos de treinamento, busca de novos franqueados, bem como ser eficiente pela reutilização do know-how já existente, mesmo que o ponto de atenção esteja na capacidade de resposta que pode ser menor para multi franqueados. Os resultados podem depender do tamanho e idade da rede.
- d) propriedade passiva *versus* ativa: apresenta como principal contribuição a atenção à sobrevivência, de modo que a propriedade passiva requer cuidados, principalmente em mercados onde o conhecimento local é altamente importante.

A segunda categoria está relacionada à influência do formato de negócio e se desdobra em subcategorias, sendo elas:

- a) marca: todos os estudos mostram a influência positiva de uma marca forte com impactos em vendas e lucratividade;
- b) Suporte: todos os estudos demonstram efeitos positivos do suporte fornecido pela franqueadora na satisfação, desempenho e sobrevivência das franquias, ainda que a provisão de suporte percebida pelos franqueados ao longo do tempo tenha diminuído. No entanto, para o franqueado, suporte extensivo não é diretamente benéfico, principalmente devido a possíveis custos em excesso, podendo levar inclusive a menores taxas de sobrevivência do franqueador.
- c) Controle: os estudos demonstram que a existência de procedimentos padrões não possuem efeitos negativos para os franqueados, enquanto podem ser positivos para os franqueadores, tanto do ponto de vista de lucratividade, quanto para neutralizar possíveis comportamentos oportunistas por parte das operações. Todavia, o excesso de padronização, ainda que positivo inicialmente, com o decorrer do tempo pode ter efeito

negativo para o desempenho das franquias. A descentralização, de maneira semelhante, apresenta impacto positivo, estando relacionada a uma maior vantagem competitiva local, maior satisfação do franqueado e melhor resultado financeiro.

A terceira categoria está relacionada ao desenho contratual e se encontra dividida em cinco subcategorias, a saber:

- a) nível das taxas de entrada: os estudos mostraram efeitos mistos em termos de desempenho e sobrevivência;
- b) nível das taxas recorrentes: em geral, os estudos mostram uma relação negativa para este fator, quanto de aumento nas taxas, as quais impactam em menor desempenho financeiro, satisfação e sobrevivência.
- c) territórios exclusivos: a partir de três estudos americanos, verifica-se que a exclusividade afeta positivamente em termos de sobrevivência, tanto para franqueador e franqueado, em vista de proteger a possível competição entre atores da mesma rede;
- d) Vinculação: cláusulas vinculantes (novas compras, por exemplo) não demonstram importância para o sucesso da franquia;
- e) Contrato claro e justo: identificada maior satisfação e confiança percebida pelos franqueados, quanto observam que as cláusulas não visam apenas ao benefício do franqueador;

Ao observar o quarto fator, que se refere ao relacionamento e interação entre franquia e franqueadora, os autores concluem que os três fatores anteriores mencionados, por si só, não conseguem impactar positivamente para o sucesso do sistema de franquias, de modo que o relacionamento entre as partes se mostra como parte fundamental. Neste sentido, são apresentadas duas subcategorias de análise:

- a) relacionamento: todos os estudos demonstram impactos positivos de bons relacionamentos, impactando por exemplo em satisfação do franqueado, intenção de permanecer, desempenho financeiro e vantagem competitiva, bem como estando associada a níveis baixos de conflito e comportamento oportunista.
- b) atitude e habilidades: os estudos apontam para uma relação positiva com relação à sobrevivência e sucesso para os atores (franquias e franqueadores) que se apresentam motivados e dispostos a trabalhar

(engajamento). Experiências anteriores apresentam resultados não conclusivos. Habilidades de franqueadores no contexto de gestão do sistema, do suporte e na seleção de novos empreendedores também se mostram positivas.

Finalmente, a quinta categoria refere-se ao tamanho e idade do sistema de franquia e tem como subcategorias:

- a) Tamanho do sistema: os estudos sugerem que o tamanho de uma rede já existente no momento da adoção do *franchising* não tem impacto direto e não afeta a sobrevivência e nem o crescimento do franqueador. Todavia, após ter iniciado o sistema de franquias, o crescimento no tamanho da rede pode provocar efeitos mistos ao longo do tempo, sendo que os principais achados em termos de efeitos negativos são relacionados aos casos de marcas mais jovens. O tamanho das empresas franqueadas parece ser relevante em termos de sobrevivência e desempenho financeiro.
- b) Idade do sistema: a idade da marca no início do processo de franquia tende a impactar positivamente, quanto mais antiga for, devido à maturidade do negócio pré-*franchising*. Enquanto isso, a idade da rede já franqueada, bem como dos franqueados mais antigos não apresentam qualquer dado conclusivo em termos de impacto positivo ou negativo para o sistema de franquias, seja no que tange a resultados financeiros quanto a satisfação.

Os pontos recém apresentados (capital intelectual, gerenciamento, relacionamento e fatores de sucesso), tanto podem motivar como limitar a aprendizagem entre os atores no sistema de franquias. O tópico, a seguir, apresenta os fundamentos teóricos e empíricos acerca da aprendizagem organizacional e interorganizacional, por representar o tema central desta dissertação e por ser essencial para a sobrevivência e longevidade dos atores inseridos em sistemas de franquias.

## 2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INTERORGANIZACIONAL

O tópico apresenta as bases teóricas acerca da aprendizagem organizacional, abordando as contribuições históricas, as vertentes e abordagens existentes acerca do tema.

### 2.2.1 Aprendizagem organizacional

A temática de aprendizagem organizacional (AO) teve início com os trabalhos de Simon e Argyris, a partir da década de 1970, com a obra intitulada *Organizational Learning: a theory of action perspective*, de 1978, que pode ser considerada a base para as pesquisas que surgiram a partir de então (STELMASZCZYK, 2016). Crossan, Lane e White (1999), também mencionam a pesquisa de Cangelosi e Dill, de 1965, como ponto de partida para a abordagem da aprendizagem nas organizações, enquanto Odor (2018) indica Kurt e March como precursores do assunto.

Num cenário contemporâneo em que tudo acontece cada vez mais rápido, com avanços tecnológicos e comunicação instantânea é imperativo que as organizações consigam agir e reagir de maneira ágil, sendo a capacidade de aprendizagem fator determinante para a sobrevivência organizacional (PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2009; ANTONELLO; GODOY, 2011; NOGUEIRA; ODELIUS, 2015). As pesquisas sobre aprendizagem nas organizações apresentam a contribuição não apenas para compreender, como também para permitir a intervenção em processos de mudança organizacional (ANTONELLO, 2007).

O crescente interesse sobre o tema tem originado uma diversidade de abordagens e conceitos que, apesar de complementares, nem sempre são convergentes (DODGSON, 1993; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; NOGUEIRA; ODELIUS, 2015; BASTEN; HAAMANN; 2018), como se pode observar no Quadro 6.

Quadro 6 – Conceitos para aprendizagem organizacional (AO)

Autor(es)	Conceito
Argyris e Schön (1978)	Processo pelo qual erros são descobertos e corrigidos.
Fiol e Lyles (1985)	Processo de melhoria das ações organizacionais através do aumento do conhecimento e entendimento/compreensão.
Dodgson (1993)	Maneiras pelas quais as organizações constroem e sistematizam o conhecimento e as rotinas através de suas atividades e culturas, desenvolvendo eficiência e adaptando-se continuamente, através do uso de suas habilidades internas.
Kim (1993)	Processo pelo qual a aprendizagem individual é integrada na memória organizacional e sua estrutura.
Kolb (2015)	Processo pelo qual o aprendizado e o conhecimento ocorrem através da experiência prática.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos fundamentos de Argyris e Schön (1978), Fiol e Lyles (1985), Dodgson (1993), Kim (1993) e Kolb (2015).

Além dos conceitos que fundamentam a Aprendizagem Organizacional (AO), também, há outra linha de pesquisa que versa sobre a aprendizagem no contexto das organizações e que ganhou força nas últimas três décadas (HANSEN; JENSEN, 2019). Trata-se do conceito de organizações que aprendem (OA), também denominadas de organizações de aprendizagem (em inglês, learning organizations).

A AO e OA, apesar de tratarem do aprendizado nas organizações, possuem diferenças pontuais. Antonello e Godoy (2011) pontuam que a distinção entre as duas linhas de trabalho ocorre em função da discordância na literatura a respeito do que é e como ocorre a aprendizagem: enquanto uma é considerada pragmática, a outra se apresenta com viés processual. A Aprendizagem Organizacional (AO) representa o lado processual, dando ênfase à preocupação em como a aprendizagem ocorre dentro das complexidades da organização, enquanto a abordagem sobre a organização que aprende (OA) posiciona-se como pragmática em busca de práticas determinísticas, ou seja, no desenvolvimento de metodologias que criem mudanças e processos aperfeiçoados de aprendizagem (ANTONELLO; GODOY, 2011).

Senge (1990), conceitua OA como aquelas organizações onde se permite que seus integrantes possam continuamente expandir suas capacidades de geração dos resultados que desejem, que haja estímulos para a criação e expansão de padrões e que as aspirações coletivas tenham liberdade para emergir e, assim, permitir que as pessoas possam aprender coletivamente.

Na presente dissertação, adota-se o conceito de aprendizagem na perspectiva processual, ou seja, procura-se verificar como a aprendizagem ocorre entre franqueadora e franqueado, franqueado e franqueado, e estes com os agentes externos.

## **2.2.2 Vertentes da aprendizagem organizacional**

Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001), quando observam as pesquisas existentes na literatura científica, distinguem duas vertentes básicas acerca da temática Aprendizagem Organizacional: as dimensões técnica e social. As dimensões, segundo Antonello e Godoy (2011), tem como foco tanto os processos que envolvem a aprendizagem em nível individual, quanto no aspecto grupal e, por conseguinte, organizacional.

Durante *et al.* (2019), em relação à dimensão técnica, comentam que a perspectiva é dominante e observável nas perspectivas das ciências administrativas, estratégicas e da produção com o foco na produção de mudanças. Segundo Antonello e Godoy (2011), as organizações aprendem quando ocorre aquisição de conhecimento potencialmente útil, através de qualquer uma (ou mais) de suas subunidades. Percebe-se, assim, “a associação dessas definições com processamento de informações, gestão do conhecimento explícito, resolução de problemas, aumento da capacidade para a ação e melhoria e adaptação contínua da organização” (KARAWAJCZYK, 2014, p. 33).

Em relação à dimensão social, Durante *et al.* (2019) comentam que a aprendizagem é vista como construção de significados, a partir da experiência no trabalho. Neste sentido, a aprendizagem emerge a partir das interações entre os atores envolvidos no ambiente de trabalho (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAÚJO, 2001), envolvendo tanto fontes explícitas, quanto tácitas de aprendizagem, tais como, práticas pré-estabelecidas e processos conjuntos de significação (ANTONELLO; GODOY, 2011). O processo de aprendizagem é colocado, também, como processo político e artefato cultural, atuando como motor de construção social. Apresenta-se, ainda, como alternativa à perspectiva dominante, bem como tendência na evolução da temática de aprendizagem (KARAWAJCZYK, 2014; DURANTE *et al.*, 2019).

A aprendizagem quando analisada como processo político tem como foco

principal o papel da influência nas organizações. Lawrence *et al.* (2005) afirmam que um fator chave para que as transformações ocorram é a vontade política dos atores, de modo que a institucionalização de novas práticas não acontece simplesmente, e, sim, a partir das ações dos atores interessados em inseri-las nas rotinas. Para Antonello e Godoy (2011), o processo político demonstra que os atores envolvidos estão a todo momento num processo de interpretação da experiência e empreendendo esforços para construir coalizões internas.

### 2.2.3 Abordagens da aprendizagem organizacional

A partir dos diferentes conceitos sobre AO, apresenta-se no Quadro 7, as abordagens da aprendizagem organizacional em diferentes contextos.

Quadro 7 – Abordagens da aprendizagem organizacional (AO)

Abordagem	Descrição
Aprendizagem Experiencial	<p>Kolb (2015) cita Keeton e Tate, para comentar que a aprendizagem experiencial é aquela na qual se aprende através do contato direto com as realidades estudadas, tendo-se, assim, a prática, a vivência junto ao objeto sob observação.</p> <p>Para Morris (2019), a aprendizagem envolve interação, ou seja, representa na maioria das vezes um processo colaborativo.</p> <p>Segundo Kolb (2015, p. 49), “aprendizagem é o processo pelo qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência”.</p>
Aprendizagem Individual	<p>Argumenta-se que para que uma organização possa aprender, é inevitável que primeiro ocorra a aprendizagem do indivíduo (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; KIM, 1993), de modo que o papel organizacional é criar condições, a fim de prover que a aprendizagem ocorra Stelmaszczyk (2016).</p> <p>Kim (1993), ao apresentar seu modelo conceitual de aprendizagem individual, tem como pano de fundo a abordagem experiencial. Segundo o autor, ela aborda os dois níveis que integram a aprendizagem: operacional (como fazer, ou em inglês <i>know-how</i>) e conceitual (porquê fazer, ou em inglês <i>know-why</i>).</p>
Ciclos de aprendizagem, de Argyris e Schön (1978)	<p>É composta por três ciclos de aprendizagem: de ciclo simples (single-loop), ciclo duplo (doble-loop) e dêutero (triple-loop).</p> <p>No ciclo simples, a aprendizagem está focada na correção de erros. Argyris e Schön (1978) dão o exemplo de um termostato, que pode “aprender” quando a temperatura atinge um nível baixo ou alto o suficiente, e então decide por ligar ou desligar o aquecimento.</p> <p>No ciclo duplo, além da correção do erro, há também a reflexão e consequente modificação de normas, objetivos ou políticas válidas até</p>

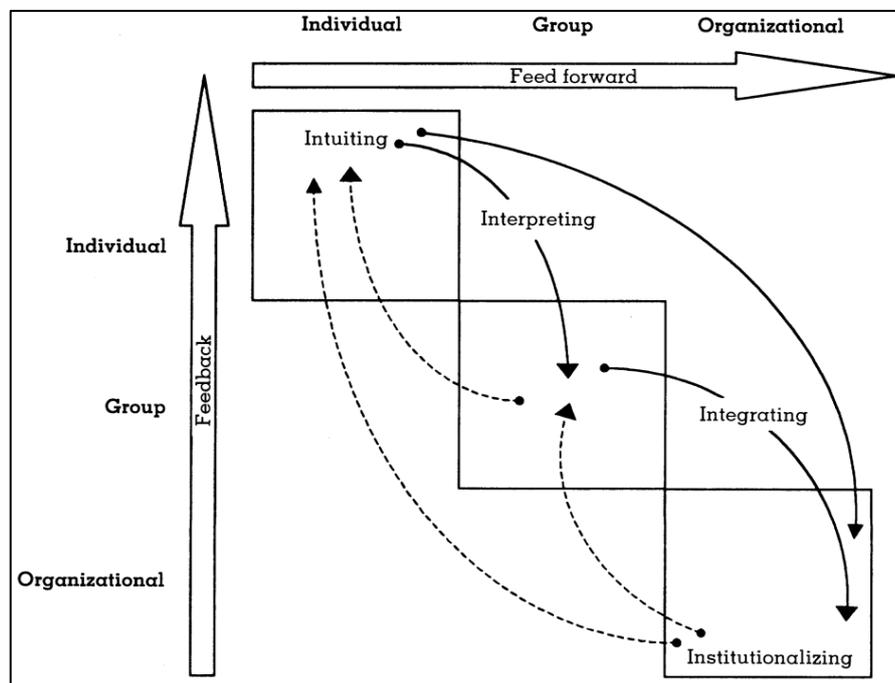
	<p>então.</p> <p>No ciclo triplo, também denominada ciclo <i>deutero</i>, tem-se o conceito de “aprender a aprender” (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Junto à aprendizagem de ciclo duplo, é responsável por promover a reflexão da organização acerca de seus valores e estruturas (DZHENGIZ, 2020).</p> <p>Dzhengiz (2020) afirma que, no ciclo triplo, elaboram-se normas e protocolos de governança, a fim de aumentar a capacidade organizacional de se envolver na aprendizagem e buscar o atingimento de objetivos mais estratégicos.</p>
Cinco disciplinas, de Senge (1990)	<p>Lança enfoque às <i>learning organizations</i>, ou seja, organizações que aprendem, mencionadas neste trabalho no item 2.2.1.</p> <p>Na obra <i>The Fifth Discipline (A Quinta Disciplina</i>, em tradução livre), de 1990, Peter Senge apresentou uma espécie de manual sistematizado para a aprendizagem organizacional (ANTONELLO; GODOY, 2011), no qual descreve as cinco disciplinas existentes neste tipo de organização, quais sejam: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e o pensamento sistêmico.</p> <p>Juntas, tais disciplinas são colocadas por Senge (1990) como motores responsáveis por colocar e manter uma organização em estado de aprendizagem contínua (SANTANA; 2005, ANTONELLO; GODOY, 2011)</p>
Aprendizagem multinível	<p>Denominada na literatura como abordagem multinível, tal abordagem considera a aprendizagem organizacional como fenômeno que ocorre em três níveis: individual, grupal e organizacional (WIEWIORA; SMIDT; CHANG, 2018).</p> <p>Possui como principal modelo de estudo o trabalho de Crossan, Lane e White (1999), denominado de 4Is, que se apresenta como <i>framework</i> que visa fazer a conexão entre o nível individual de aprendizagem com o contexto global onde a organização inteira aprende.</p>
Aprendizagem baseada no conceito de prática	<p>A aprendizagem é construída em grupos pelas pessoas em uma dinâmica de negociação e produção dos significados das palavras, ações, situações e artefatos materiais (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). O conhecimento é algo que não está na mente das pessoas, mas é uma construção coletiva, produzida, reproduzida e modificada por meio das práticas. Não é possível entender a organização como um espaço de acúmulo de informações e conhecimento, uma vez que a aprendizagem e o conhecimento são construídos e reconstruídos constantemente pelas práticas cotidianas de uma coletividade. O conhecimento é mediado por relações sociais e o <i>knowing</i> é parte de uma entrega para um hábito social (GHERARDI, 2001; 2006; BISPO, 2013).</p>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos fundamentos de Argyris e Schön (1978), Gherardi, Nicolini e Odella (1998), Senge (1990), Kim (1993), Crossan, Lane e White (1999), Gherardi (2001; 2006), Santana (2005), Antonello e Godoy (2011), Bispo (2013), Keeton e Tate, citado por Kolb (2015), Kolb (2015), Stelmasczyk (2016), Wiewiora, Smidt e Chang (2018), Morris (2019) e Dzhengiz (2020).

Apesar de as abordagens sobre aprendizagem organizacional serem múltiplas, observa-se conexão entre elas, principalmente quando verificada sob a ótica da aprendizagem multinível.

No modelo proposto por Crossan, Lane e White (1999), denominado de 4Is, pode-se verificar o *framework* que visa fazer a conexão entre o nível individual de aprendizagem com o contexto global onde a organização inteira aprende, sendo uma das bases teóricas mais estudadas e citadas dentro do campo teórico da aprendizagem organizacional (JONES; MACPHERSON, 2006). Em sua estrutura, apresenta a existência de quatro sub-processos (Figura 6): intuição, interpretação, integração e institucionalização (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Figura 6 – Aprendizagem organizacional como processo dinâmico



Fonte: Crossan, Lane e White (1999, p. 532).

Para cada um dos três níveis de aprendizagem, ocorrem, simultaneamente, dois dos quatro processos (Quadro 8): no nível individual há a presença da intuição e da interpretação; no nível grupal ocorre a interpretação e a integração, e; no nível organizacional, a integração vem acompanhada da institucionalização.

Quadro 8 – Aprendizagem nas organizações: 04 processos em 03 níveis

Nível	Processo	Inputs/Outputs
<b>Individual</b>	Intuição	Experiências Imagens Metáforas
	Interpretação	Linguagem Mapa cognitivo Conversação/diálogo
<b>Grupal</b>	Integração	Entendimentos compartilhados Ajuste mútuo Sistemas interativos
	Institucionalização	Rotinas Sistemas de diagnóstico Regras e procedimentos

**Fonte:** Traduzido e adaptado de Crossan, Lane e White (1999, p. 525).

No primeiro nível, individual, a intuição refere-se ao pré-consciente, aquilo que é previamente conhecido pelo indivíduo, dando noção de padrões e possibilidades, afetando, assim, as ações e sua visão de mundo do indivíduo (LAWRENCE *et al.*, 2005; NOGUEIRA; ODELIUS, 2015). É, conforme apresentado por Crossan, Lane e White (1999), um processo unicamente do indivíduo que só afetará aos demais, quando eles tiverem a interação com tal pessoa. Já em relação ao processo de interpretação, ocorre o processo consciente, no qual se constrói sentido, imagens e metáforas através de esforços individuais e coletivos, que por meio da conversação e do diálogo incorporam do indivíduo ao grupal, as novas ideias (LAWRENCE *et al.*, 2005; WIEWIORA; SMIDT; CHANG, 2018).

No nível grupal, a partir da interpretação, desenvolvem-se entendimentos comuns, que, sucessivamente, levam a ações coordenadas em ajuste mútuo por parte dos membros da organização, a fim de levar em conta uma inovação, e, assim, romper/superar paradigmas do passado, ocorrendo a integração (JONES; MACPHERSON, 2006; NOGUEIRA; ODELIUS, 2015; WIEWIORA; SMIDT; CHANG, 2018).

No nível organizacional, a institucionalização ocorre juntamente ao processo recém mencionado da integração. Na integração, quando determinadas ações tomadas se tornam recorrentes e significativas para o contexto, ocorre a institucionalização, ou seja, tornam-se as novas regras, os novos paradigmas (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Nos anos posteriores à concepção do *framework* de Crossan, Lane e White (1999), surgiram, também, desdobramentos a partir de outros pesquisadores. É o caso, por exemplo, de Zietsma *et al.* (2002), que conforme comentam Jones e Macpherson (2006), adicionaram dois novos conceitos ao modelo original: o primeiro, direcionado a fazer um paralelo com o processo da intuição, porém com foco mais ativo, de “atenção” (em inglês, denominado pelos autores como *attending*); e o segundo direcionado à experimentação, este ocorrendo em nível individual e de grupos, junto ao processo já existente de interpretação. Além desta variação, é possível mencionar, também, o trabalho de Lawrence *et al.* (2005), que propôs a inclusão do poder no *framework* de Crossan, Lane e White (1999), cuja importância é levantada a partir da existência inevitável da política nos fluxos interpessoais, mesmo que seja um fator ainda negligenciado por parte dos pesquisadores acerca do tema (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Na abordagem multinível encontra-se, também, a visão de um quarto nível de aprendizagem (aprendizagem interorganizacional), relacionado ao processo de interação entre múltiplas organizações, ou seja, através do contato da organização com o ambiente externo (CROSSAN *et al.*, 1995; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; CROSSAN; MAUER; WHITE, 2011). De acordo com os autores, a aprendizagem interorganizacional pode ser entendida como parte de um continuum da aprendizagem organizacional, já que esta é analisada no âmbito da racionalidade prática em uma abordagem menos cognitiva e mais sociocomportamental.

Nogueira e Odelius (2015) salientam a importância dos estudos neste campo, pelo fato de as organizações estarem inseridas e, em constante troca com o ambiente externo, de modo que nenhuma atua isoladamente e, assim, estão sempre atentas àquelas organizações que se mostram similares.

### 2.3 APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL

A aprendizagem interorganizacional refere-se a vários aspectos: transferência de conhecimento de uma organização para outra ou outras, troca mútua de conhecimento e/ou criação de novo conhecimento como consequência da troca mútua de conhecimento e aprendizagem. Ao intensificar as interações em rede podem ser alcançadas sinergias de aprendizado que de outra forma não podem ocorrer (RUPČIĆ, 2021).

Peronard (2021) define a estratégia de aprendizagem interorganizacional como a capacidade de realizar tarefas em conjunto de forma eficiente e eficaz. No entanto, esse processo não deve ser considerado transacional, mas, sim, transformacional, na medida em que pode ajudar a transformar os modelos mentais subjacentes a determinada provisão de valor e contribuir para a criação de novo valor.

A aprendizagem interorganizacional é um processo multinível. O aprendizado na perspectiva organizacional começa com o aprendizado individual e, em equipe, terminando no aprendizado organizacional, especialmente o aprendizado organizacional de ciclo duplo, quando o novo conhecimento é transferido para as rotinas e práticas organizacionais (PERONARD, 2021).

Dessa forma, a aprendizagem interorganizacional (AI) é considerada fator-chave (BORELLI; LARENTIS; WEGNER, 2021). Peronard e Brix (2019) argumentam que alguns insumos (conhecimentos) dificilmente são obtidos de forma individualizada por um único ator, quando fora das conexões interorganizacionais. Através da mesma é possível que as organizações se mantenham competitivas, aprendendo de forma mais rápida e de forma mais efetiva (LAMPELA; KÄRKKÄINEN, 2009; ANTONELLO; GODOY, 2011). Holmqvist citado por Antonello e Godoy (2011), argumenta que a aprendizagem de forma interorganizacional apresenta-se como importante complemento àquela aprendizagem que ocorre internamente. Antonello e Godoy (2011, p. 140) ao se referirem a Le Boterf (2003) afirmam que “em todos os dias as situações podem se tornar um veículo para o desenvolvimento de processos de aprendizagem”.

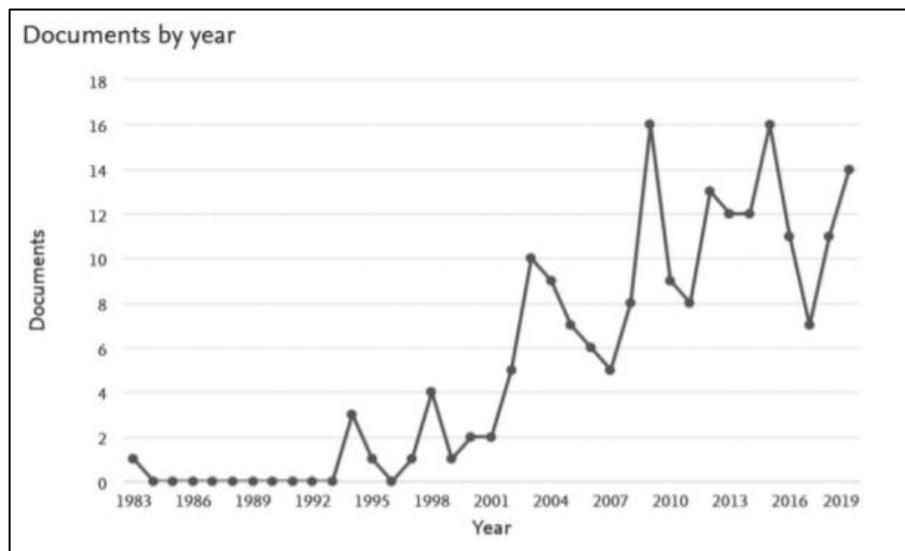
A ênfase na aprendizagem pode estimular ainda mais a busca de parceiros, especialmente aqueles em clusters e redes para maior aquisição de conhecimento ou aprendizagem interorganizacional. As redes, por exemplo, podem ser consideradas entidades de aprendizagem (GIBB; SUNE; ALBERS, 2017), bem como contextos especiais de aprendizagem, já que a aprendizagem interorganizacional e a troca de conhecimento são, também, dependentes do contexto (BOUNCKEN; PESCH; KRAUS, 2015).

Nos estudos sobre AI, Peronard e Brix (2019) afirmam que eles são comumente relacionados a alianças estratégicas, tais como redes. Antonello e Godoy (2011), também, argumentam que nas relações entre duas ou mais organizações podem existir várias formulações, tais como as redes de cooperação, joint ventures, redes de empresas.

A AI ocorre, essencialmente, pela interação, envolvendo tanto trocas entre atores quanto a criação de novos conhecimentos de forma conjunta (LAMPELA; KÄRKKÄINEN, 2009; PERONARD; BRIX, 2019). Ao mesmo tempo que é importante, é, também, complexa por envolver vários atores. Tem por objetivo integrar efetivamente os conhecimentos individuais em prol de um conhecimento coletivo (PERONARD; BRIX, 2019).

Ao observar dados da pesquisa bibliométrica de Anand *et al.* (2020), percebe-se que há multiplicidade, também, na metodologia dos trabalhos sobre aprendizagem interorganizacional, ou seja: i) há muitos trabalhos de enfoques conceituais e teóricos; ii) os trabalhos com abordagens empíricas apresentam uma diversificação entre estudos qualitativos e quantitativos com uso de múltiplos métodos de coleta e de análise de dados. Os autores observam crescimento no número de pesquisas ao longo das décadas recentes, principalmente a partir de 2001 (Figura 7).

Figura 7 – Evolução das pesquisas sobre aprendizagem interorganizacional



Fonte: Anand et al. (2020, p. 112).

O estudo de Anand *et al.* (2020) demonstra, também, que entre as principais contribuições nas pesquisas sobre aprendizagem interorganizacional, destacam-se Estados Unidos e Reino Unido, seguidos por países de maioria europeia, com o Brasil aparecendo em 13º lugar geral.

### 2.3.1 Perspectivas e fatores que impactam na aprendizagem interorganizacional

Lampela e Kärkkäinen (2009) mencionam seis perspectivas de aprendizagem que são importantes ao contexto da AI, sendo citadas na literatura, tanto no âmbito de aprendizagem organizacional, quanto no de aprendizagem em redes (Quadro 9). São elas: i) conversão de conhecimento explícito e tácito; ii) aprendizagem por exploração e por utilização (exploration e exploitation); iii) capacidade absorptiva; iv) memória organizacional; v) modelos mentais, e; vi) capacidades dinâmicas.

Quadro 9 – Abordagens de aprendizagem organizacional pela perspectiva de AI

Abordagem	Descrição
Conversão de conhecimento explícito e tácito	Refere-se à mobilização do conhecimento tácito organizacional, utilizando-se da conversão entre os dois tipos de conhecimento, para o processo de criação e compartilhamento do conhecimento na rede de organizações.
Aprendizagens por exploração e utilização ( <i>exploration e exploitation</i> )	Aborda o equilíbrio e uso conjunto de dois vieses do conhecimento: exploração para adquirir e desenvolver novos conhecimentos, e uso dos conhecimentos e competências já existentes (por exemplo, através de manuais).
Capacidade absorptiva e capacidade absorptiva relativa	Relacionada à capacidade de adquirir novos conhecimentos, a partir das bases históricas que já existem (conhecimento prévio). Em uma rede, o maior potencial de aprendizagem provém de pares com conhecimentos semelhantes, mas especializações diversas, aumentando assim a facilidade de absorção para novos conhecimentos.
Memória organizacional	Refere-se à existência de artefatos construídos e compartilhados de forma homogênea em toda a rede interorganizacional. Rotinas interorganizacionais (formais ou informais), rotinas compartilhadas etc.
Pensamento sistêmico	Refere-se à aprendizagem de ciclo duplo e às interações e ao feedback contínuo, que permitem que se observe as interdependências, os círculos virtuosos e viciosos.
Capacidades dinâmicas	Relacionada à Visão Baseada em Recursos (VBR), representa a capacidade contínua de renovação das competências de forma dinâmica, por meio da aprendizagem. No contexto das redes, se observa a possibilidade de aprendizado entre empresas, no qual recursos críticos conseguem extrapolar os limites individuais de cada organização.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos fundamentos de Lampela e Kärkkäinen (2009).

Lampela e Kärkkäinen (2009) tomam por base as perspectivas e sintetizam as características da aprendizagem interorganizacional da seguinte forma: i) processo de

feedback, requisito crítico para o processo entre organizações; ii) rotinas, que se referem às bases comportamentais das organizações participantes, bem como podem ser vistas como produto do processo de AI; iii) modelos mentais e suposições, os quais são compartilhados e podem ser renovados ou mantidos, através do contínuo processo de aprendizagem (por exemplo via ciclo simples, duplo e deuterio); iv) conhecimento integrado, que se refere à integração das diferentes visões; v) coordenação, a qual pode ser mais centralizada ou distribuída, bem como à propriedade do conhecimento ao longo da rede; e vi) conhecimento sobre “quem sabe o quê?”, a fim de facilitar o gerenciamento da transferência de conhecimento, sabendo-se tanto quem domina determinado assunto, quanto quem necessita de alguma forma algum tipo de apoio em termos de aprendizagem.

Lampela e Kärkkäinen (2009), a partir das perspectivas e características concluem que, para que a aprendizagem ocorra de forma sustentável e em longo prazo, se faz necessária a utilização conjunta de diferentes abordagens simultaneamente, a fim de adaptar e gerenciar a cooperação entre os atores da rede. Os autores ainda mencionam duas categorias de condições que impactam nas abordagens da aprendizagem: i) os fatores específicos da rede de organizações envolvidas; e ii) os fatores relacionados ao negócio e ao ambiente em si. Observa-se uma abordagem que considera tanto o contexto interno quanto o ambiente externo da organização.

Wegner (2011) menciona o que denomina de “fatores moderadores” da aprendizagem no contexto de empresas em rede. Segundo o autor, tais elementos (Quadro 10) são agrupados em três grupos principais: i) elementos de contexto geral da rede; ii) elementos característicos da própria rede em si e; iii) elementos no nível das empresas integrantes da rede interorganizacional.

Quadro 10 – Elementos moderadores da aprendizagem interorganizacional

Grupo	Elementos moderadores	Descrição
<b>Contexto geral</b>	Pressão do ambiente das empresas	Relacionado às pressões gerais do mercado, como o ambiente concorrencial, que estimula alianças para a busca de competitividade.
	Competição pelo mesmo mercado	Refere-se à existência ou não de competição entre os participantes da aliança, que pode estimular ou inibir as trocas de conhecimento entre os participantes.

<b>Elementos da rede</b>	Nível de confiança / qualidade das relações	Apresenta-se como requisito indispensável para o desenvolvimento de trocas e construção conjunta entre os atores, e coloca-se como elemento de construção de longo prazo.
	Relações de poder	Refere-se à construção transparente e equilibrada de poder entre os atores (ainda que a assimetria seja inevitável). A dinâmica do poder na rede determinará quais ideias serão colocadas em discussão ao longo do tempo.
	Mecanismos de controle	São focados no estabelecimento de limites para as ações dos participantes, e podem ser percebidos de forma positiva ou negativa. Permitem que se iniba comportamentos oportunistas, bem como podem impactar na autonomia dos participantes. Além disso, colocam-se como mecanismos de garantia de que as ações conjuntas da rede sejam executadas.
	Mecanismos de informação e comunicação	Referem-se aos canais e ferramentas, bem como à abertura para a circulação de informações, a fim de que as mesmas cheguem aos envolvidos de forma facilitada.
	Objetivos compartilhados	Referem-se ao alinhamento contínuo dos participantes, a fim de que se observe e se leve em conta as expectativas e percepções dos participantes.
<b>Nível das empresas</b>	Conhecimentos complementares	Permitem que haja complemento de insumos entre os participantes, fenômeno que só é possível através da complementaridade entre atores, que permite trocas, combinações e ação conjunta dos atores.
	Predisposição em aprender	Para que a aprendizagem interorganizacional ocorra, se faz necessário a busca por simetria entre a predisposição dos participantes às trocas inerentes desse contexto, de modo que do contrário a participação conjunta pode ser impactada. Além disso, a predisposição para tais trocas é afetada por outros elementos, como os objetivos compartilhados e a confiança.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos fundamentos de Wegner (2011).

Outros estudos recentes que versam sobre elementos moderadores da aprendizagem organizacional e interorganizacional são os de Larentis et. al. (2014), Sohn *et al.* (2014), Andreis *et al.* (2014), Colet e Mozzato (2018), Mozzato e Bitencourt (2018), Larentis, Antonello e Slongo (2018), Larentis, Mello e Antonello (2021), Borelli, Larentis e Wegner (2021), bem como os estudos de Nooshinfard e Nemati-Anaraki

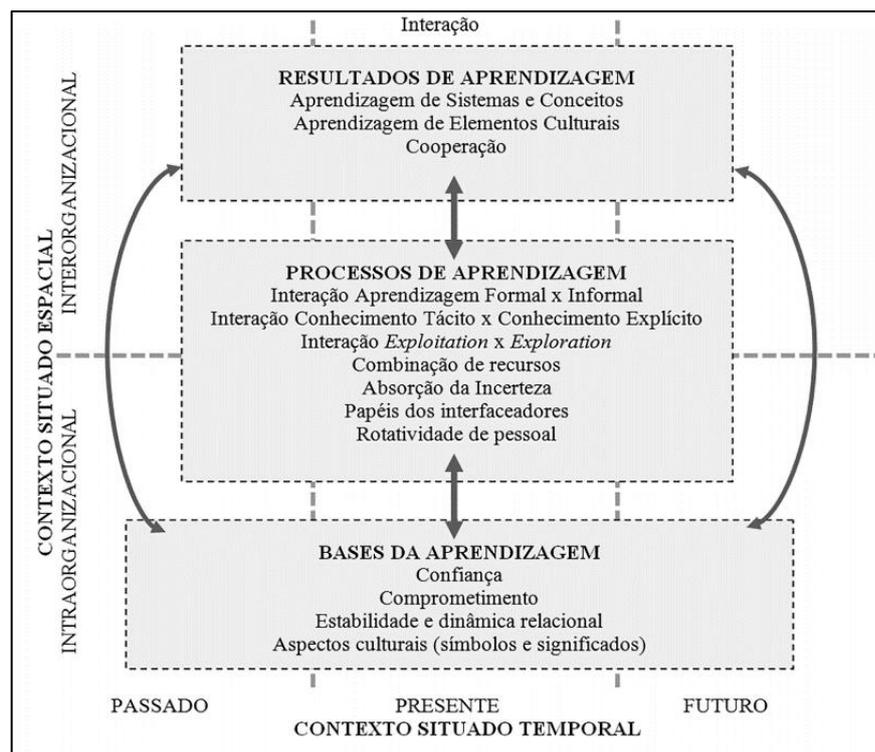
(2014) e Mokhtarzadeh e Faghei (2017), sendo estes dois últimos ambientados no contexto de franquias.

Larentis *et al.* (2014) apresentam modelo conceitual que abrange as bases, processos e resultados do contexto de AI, a partir de dois eixos, temporal e espacial e as interações entre as dimensões. Os autores comentam que:

[...] O contexto temporal é composto pelo passado (experiências e trajetórias dos indivíduos, ações e organizações envolvidas), presente (a situação das interações atuais) e futuro (tendências, expectativas e anseios). O contexto espacial está associado aos níveis intraorganizacional e interorganizacional.

Os eixos temporal e espacial interagem entre si e são representados pelos sinais tracejados (Figura 8), “como se fosse uma matriz cujas células são interdependentes” (LARENTIS *et al.*, 2014, p. 361).

Figura 8 – Bases, processos e resultados de aprendizagem interorganizacional



Fonte: Larentis *et al.* (2014, p. 361).

As bases da aprendizagem, segundo os autores, possibilitam a sustentação dos processos de interação e troca de conhecimento, culminando em práticas colaborativas, sistemas de gestão e elementos culturais pertencentes aos atores envolvidos. A partir disso, os processos de aprendizagem podem ocorrer e se

combinar, de modo que possibilitem a obtenção dos resultados da aprendizagem. Enquanto isso, as linhas duplas representam a interação e interdependência das dimensões envolvidas.

De acordo com os autores, o desenvolvimento das práticas de aprendizagem interorganizacional, acima da adoção de métodos específicos, se faz necessária a construção de ambiente propício aos relacionamentos duradouros, de modo que se incentivem processos tanto formais quanto informais de aprendizagem. Isto envolve fatores como comprometimento, confiança e colaboração, os quais se desenvolvem, necessariamente, de maneira informal e tácita (LARENTIS *et al.*, 2014). Assim, a confiança, o comprometimento e a cooperação são considerados alguns dos fatores-chave dos relacionamentos (LARENTIS; ANTONELLO; SLOGO, 2018).

O estudo de Sohn *et al.* (2014) analisa os canais de transmissão de conhecimento em clusters têxteis e de vestuário no Brasil e em Portugal. Para os autores, os canais relacionados à formação de pessoas, imitação e relacionamento com fornecedores são os mais importantes para a transmissão de conhecimento, enquanto os fatores que podem afetar a transmissão estão relacionados a aspectos culturais e, também, a fatores intrínsecos dos segmentos estudados. Além disso, a falta de políticas (ou políticas ineficientes) promotoras de trocas de conhecimento, também afeta a transmissão de conhecimento entre múltiplas organizações.

Os autores Andreis *et al.* (2014) procuram entender como ocorre a aprendizagem interorganizacional no âmbito do comitê de marketing de uma holding composta por 11 empresas, através de pesquisa qualitativa e exploratória com aplicação de questionários estruturados e autoadministrados. Os resultados apontam para a valorização, por parte dos respondentes, aos fatores relacionados às práticas de compartilhamento de informações (através dos encontros de tal comitê) e ao alinhamento de diretrizes estratégicas, tendo como principais fatores positivos aqueles conectados ao relacionamento e confiança, ao alinhamento de visão estratégica e tomada de decisão. A existência de espaços formais na promoção da troca de conhecimento, também serve para promover conexões e espaços informais de interações e o incentivo estrutural é refletido no reconhecimento por parte da alta gestão.

Como pontos de possível impacto negativo, de outro lado, os respondentes apontam para as eventuais dificuldades de os atores se reunirem, bem como aspectos culturais entre os envolvidos, que no universo estudado demonstram diferenças

pontuais, denotando, assim, a importância da correta promoção dos fluxos de troca de conhecimento e interações no ambiente interorganizacional (ANDREIS *et al.* (2014).

Em relação à aprendizagem interorganizacional no contexto das micro e pequenas empresas (MPE), Colet e Mozzato (2018) apresentam proposta de *framework* para entender a contribuição da aprendizagem para organizações neste contexto. Como resultados, os autores percebem a contribuição das vias formais e informais para as trocas de conhecimento entre os atores envolvidos, tendo como fatores importantes nas interações a cooperação, confiança, interdependência, interações sociais, suscetibilidade ao aprendizado e a proximidade social.

No ensaio teórico de natureza argumentativa, Mozzato e Bitencourt (2018) apresentam esquema conceitual analítico para a compreensão do processo de aprendizagem interorganizacional no âmbito dos Arranjos Produtivos Locais (APL). O *framework* apresentado aborda os espaços sociais de aprendizagem, formais e informais, e destaca o papel da cooperação no compartilhamento e desenvolvimento de novos conhecimentos. Junto a este fator, os autores apresentam outros cinco requisitos para a aprendizagem no contexto estudado: confiança, interações sociais, proximidade social, interdependência e suscetibilidade para o aprendizado.

Larentis, Antonello e Slongo (2018) analisaram a cultura organizacional e o marketing de relacionamento numa perspectiva interorganizacional e verificaram que as relações interorganizacionais, assim como as culturas organizacionais, são complexas, já que os relacionamentos interferem nas questões culturais, considerando quantidade e qualidade da interação entre as diferentes organizações, confiança, comprometimento, cooperação e processos de aprendizagem.

O estudo desenvolvido por Larentis, Mello e Antonello (2021), acerca da aprendizagem interorganizacional e marketing de relacionamento identificou a preponderância de processos informais de aprendizagem interorganizacional, a partir de experiências, trocas e mudanças de visões de mundo. Os processos formais de aprendizagem, por outro lado, contribuíram para o desenvolvimento de processos informais, e vice-versa. A partir dos achados da pesquisa, os autores identificaram as características da aprendizagem interorganizacional (Quadro 11).

Quadro 11 – Características da aprendizagem interorganizacional

Categorias	Características
<b>Situações de Aprendizagem Interorganizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aprendizagem entre fornecedor e cliente, e vice-versa;</li> <li>• importância da trajetória dos envolvidos e de seus repertórios de conhecimentos, experiências e percepções acumulados (memória);</li> <li>• importância do repertório da empresa para futuros relacionamentos e aprendizagens;</li> <li>• feiras, eventos e convenções de vendas como locais férteis para aprendizagem informal;</li> <li>• aprendido com as visitas entre parceiros.</li> </ul>
<b>Processos de aprendizagem (formal e informal)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• predominância do processo informal;</li> <li>• contribuição dos processos informais para resultados formais de aprendizagem;</li> <li>• contribuição dos processos formais para resultados informais de aprendizagem;</li> <li>• importância da trajetória dos indivíduos;</li> <li>• maturidade e insegurança;</li> <li>• aprender a confiar, a se comprometer e a cooperar para continuar no negócio ou para melhorar o relacionamento.</li> </ul>
<b>Confiança e aprender a confiar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• confiança que se conquista e que já faz parte da rotina;</li> <li>• ficar à disposição do cliente, querer auxiliá-lo a resolver problemas com indicativo de merecer confiança</li> <li>• clientes buscando sugestões de fornecedor para um produto deles (confiança em buscar);</li> <li>• transparência, conhecimento e seriedade facilitam a confiança</li> <li>• contrato pode ajudar a aumentar a confiança, ou serve para reduzir a insegurança inicial, dar condições da confiança se desenvolver;</li> <li>• marca tradicional como um ponto de referência para confiar;</li> <li>• aprender a desconfiar;</li> <li>• fortalecimento de confiança a partir de algum abalo nela;</li> <li>• rotatividade de pessoal como barreira para aprender a confiar.</li> </ul>
<b>Dificuldades na Aprendizagem Interorganizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• não conhecer bem o parceiro;</li> <li>• falta de abertura;</li> <li>• falta de humildade;</li> <li>• falta de confiança;</li> <li>• comportamento oportunista;</li> <li>• carência de interação entre funcionários de empresas diferentes;</li> <li>• desafio de mudar os pressupostos, as visões de mundo;</li> <li>• rotatividade de pessoal.</li> </ul>

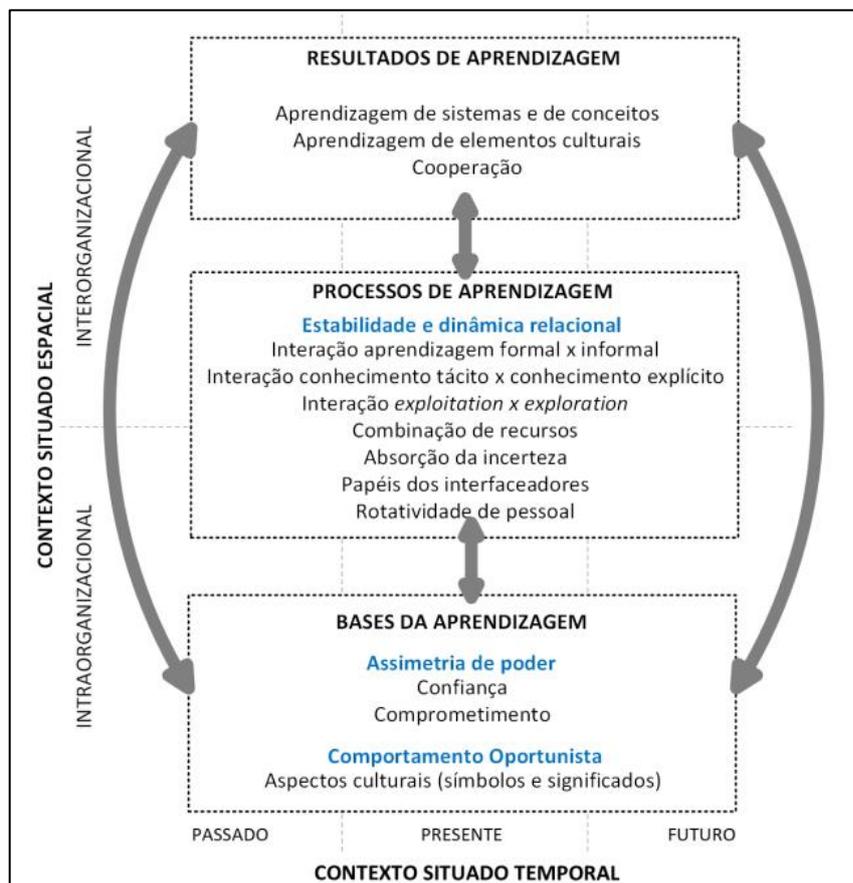
**Fonte:** Larentis, Mello e Antonello (2021, p. 179).

Larentis, Mello e Antonello (2021), ainda ratificaram o pressuposto da AI discutido por Turley e Geiger (2006), ou seja, de que ela pode ser encarada como algo pessoal e que se desenvolve preponderantemente pela ação, além de ser contextual e reflexo das interações sociais por envolver fatores tácitos quanto explícitos.

No trabalho de Borelli, Larentis e Wegner (2021), os autores abordam a aprendizagem interorganizacional (analisando as bases, processos e os resultados

de AI) no contexto de três redes de cooperação distintas, da Serra Gaúcha, por meio de estudo de casos múltiplos. O trabalho baseou-se no esquema conceitual de Larentis *et al.* (2014), e seus achados propõem a atualização/revisão do esquema, em três frentes (conforme Figura 9): i) alteração do item “estabilidade dinâmica e relacional” da dimensão das bases da aprendizagem para a dimensão dos processos de aprendizagem; ii) inclusão do item “assimetria de poder”, na dimensão das bases da aprendizagem, e; iii) inclusão do item “comportamento oportunista”, também na dimensão das bases da aprendizagem.

Figura 9 – Esquema conceitual de Larentis *et al.* (2014) revisado



Fonte: Borelli, Larentis e Wegner (2021, p. 8).

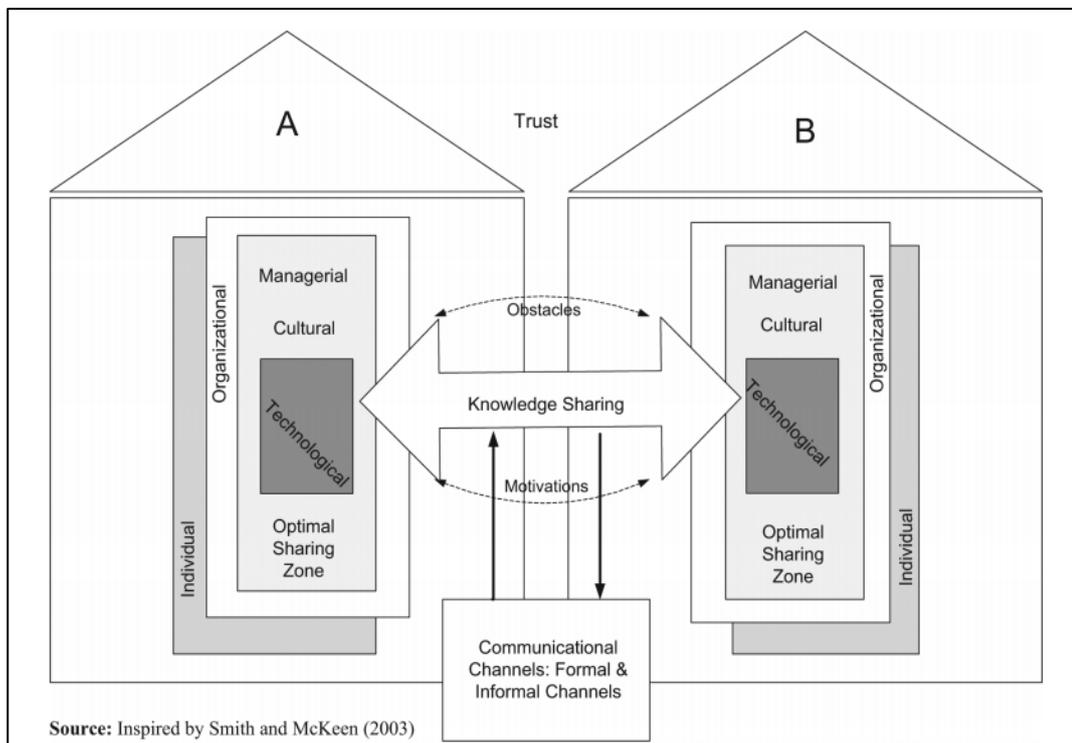
A mudança da “estabilidade e dinâmica relacional”, da dimensão das bases para a dimensão dos processos de aprendizagem é proposta “pois prevalecem as interações da aprendizagem e de conhecimento no âmbito das experiências e das intenções das empresas” (BORELLI; LARENTIS; WEGNER, 2021, p. 8).

Enquanto isso, a “assimetria de poder” é proposta em vista do potencial de uma

ou mais organizações possuírem influência maior dentro das redes, impactando nos relacionamentos e no fluxo de informações entre os atores em geral, podendo gerar impactos como hierarquização, relações de dependência, entre outros. Já o “comportamento oportunista” refere-se aos riscos de parte dos atores agirem em benefício próprio em detrimento do benefício dos demais atores envolvidos, a exemplo de esconder informações privilegiadas, bem como gerar deliberadamente ruídos de informação, o que torna, segundo Borelli, Larentis e Wegner (2021), o item como um fator chave no contexto das relações interorganizacionais e da aprendizagem interorganizacional.

No contexto do sistema de franquias, Nooshinfard e Nemati-Anaraki (2014) apresentam *framework* conceitual (Figura 10), a partir da literatura existente, acerca dos fatores de sucesso que impactam o compartilhamento de conhecimento interorganizacional. O modelo integra tanto a visão intra quanto interorganizacional, através de três dimensões existentes que se referem aos fatores individuais, fatores organizacionais e fluxos de conhecimento.

Figura 10 – Framework de fatores de sucesso para o efetivo compartilhamento de conhecimento interorganizacional



Fonte: Nooshinfard e Nemati-Anaraki (2014, p. 241).

No que se refere às duas primeiras dimensões, dos fatores individuais e dos fatores organizacionais, Nooshinfard e Nemati-Anaraki (2014, p. 253) mencionam, também, seus respectivos subfatores:

A primeira dimensão são os fatores individuais, incluindo subfatores (motivação, tendência, confiança, habilidade e uso de TI, comunicação e cooperação, e assim por diante); a segunda dimensão são os fatores organizacionais, incluindo subfatores (estrutura, cultura e ambiente organizacional, motivações, gestão e liderança, recompensas e assim por diante).

Outros fatores também podem ser mencionados em caráter exemplificativo, os quais são citados nas bases teóricas da pesquisa de Nooshinfard e Nemati-Anaraki (2014): nos fatores individuais tem-se as características individuais, confiança e relacionamento, intenção, atitudes e habilidades; nos fatores organizacionais são expostos o clima e cultura organizacional, motivação, reconhecimentos, liderança, suporte da gestão e estrutura organizacional.

Em relação à terceira dimensão, relacionada aos fluxos de conhecimento, os autores Nooshinfard e Nemati-Anaraki (2014, p. 253) afirmam:

A terceira dimensão da estrutura diz respeito aos fluxos de conhecimento sob o pressuposto de que o compartilhamento de conhecimento é basicamente um processo de comunicação por meio de diversos canais entre pessoas ou organizações que fornecem e demandam conhecimento.

Neste sentido, os fluxos de comunicação ocorrem tanto por vias formais quanto informais e, junto às duas dimensões anteriores, interagem entre si, criando condições para o compartilhamento contínuo (NOOSHINFARD; NEMATIANARAKI, 2014).

Mokhtarzadeh e Faghei (2017), através de revisão de literatura baseada na Visão Baseada em Recursos (VBR), investigam os fatores que afetam a aquisição de competências essenciais (*core competence*) pela colaboração interorganizacional, e apresentam quatro dimensões: envolvimento da alta administração, intensidade dos esforços, tipo de colaboração e intenção à colaboração.

A primeira dimensão, do envolvimento da alta administração, parte da premissa de que com a participação do nível estratégico da organização, através de sua alta administração, pode ocorrer mais facilmente a aprendizagem mais ampla. Os autores Mokhtarzadeh e Faghei (2017) fazem um paralelo com as aprendizagens de ciclo simples e duplo de Argyris e Schön (1978): enquanto a aprendizagem de rotina (ciclo simples) permite melhorias e aprendizagens de curto prazo, a aprendizagem de ciclo duplo representa uma visão de longo prazo e inteligência coletiva na organização.

Na segunda dimensão, o fator intensidade dos esforços aparece sendo mencionado como uma das duas dimensões relacionadas à capacidade de absorção (a outra refere-se à base de conhecimento prévio). A intensidade dos esforços para obter conhecimentos está associada ao sucesso organizacional, mostrando-se mais efetiva que o simples acúmulo de conhecimento, de modo que apenas este último fator, sem esforços na mesma medida, acaba por gerar apenas informação em excesso, podendo tornar-se obsoleta (MOKHTARZADEH; FAGHEI, 2017).

As duas últimas dimensões apresentadas por Mokhtarzadeh e Faghei (2017) referem-se a: tipo de colaboração (terceira dimensão), a qual depende do time de competência a ser compartilhada e aprimorada, sendo que quanto mais essencial às organizações, maior tende a ser a conexão e o vínculo de longo prazo; e à intenção pela colaboração, que se resume à abertura a compartilhar, transferindo e recebendo informações para a construção e refino contínuo de competências essenciais (tal como mencionado em outros estudos já apresentados nesta seção).

A partir das abordagens apresentadas é possível visualizar características correlatas entre os estudos que demonstram e reforçam a validade dos elementos recém apresentados (Quadro 12).

Quadro 12 – Abordagens sobre fatores de impacto na AI

Autor(es)	Abordagem e dimensões
Wegner (2011)	<p><b>Fatores moderadores da aprendizagem interorganizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>De contexto geral</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pressões do ambiente</li> <li>- competição pelo mesmo mercado</li> </ul> </li> <li>● <b>De contexto da rede</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nível de confiança e qualidade das relações</li> <li>- relações de poder</li> <li>- mecanismos de controle</li> <li>- mecanismos de informação e comunicação</li> <li>- objetivos compartilhados</li> </ul> </li> <li>● <b>Do contexto das organizações participantes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- conhecimentos complementares</li> <li>- predisposição a aprender</li> </ul> </li> </ul>
Larentis et. (2014)	<p><b>Bases, processos e resultados da aprendizagem interorganizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Eixo temporal</b></li> <li>● <b>Eixo espacial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- intraorganizacional</li> <li>- interorganizacional</li> </ul> </li> </ul>

Sohn <i>et al.</i> (2014)	<p><b>Canais de transmissão de conhecimento e fatores de impacto</b>  <b>Canais mais importantes à transmissão de conhecimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionados à formação de pessoas;</li> <li>• Relacionados à imitação e coleta de boas práticas (principalmente de organizações líderes);</li> <li>• Relacionados à aprendizagem com fornecedores;</li> </ul> <p><b>Fatores de impacto na transmissão de conhecimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos culturais;</li> <li>• Políticas de promoção da transferência de conhecimento;</li> <li>• Fatores intrínsecos ao mercado/segmento;</li> </ul>
Andreis <i>et al.</i> (2014)	<p><b>Fatores de impacto para aprendizagem interorganizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de espaços formais para trocas de conhecimento;</li> <li>• Políticas e estratégias de incentivo às trocas interorganizacionais;</li> <li>• Aspectos culturais;</li> <li>• Envolvimento e patrocínio da alta gestão;</li> <li>• Relacionamento, confiança e pertencimento;</li> </ul>
Colet e Mozzato (2018)	<p><b>Fatores de impacto para aprendizagem interorganizacional no contexto das PME's:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperação;</li> <li>• Confiança;</li> <li>• Interdependência;</li> <li>• Interações sociais;</li> <li>• Suscetibilidade ao aprendizado;</li> <li>• Proximidade social.</li> </ul> <p>Obs: tais fatores integram o <i>framework</i> principal propostos pelo estudo dos autores, que objetiva analisar a AI em aglomerados produtivos de PMEs.</p>
Mozzato e Bitencourt (2018)	Aprendizagem interorganizacional em APL: proposição de esquema conceitual analítico
Larentis, Antonello e Slongo (2018)	<p><b>Fatores da interação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiança;</li> <li>• Comprometimento;</li> <li>• Cooperação;</li> <li>• Processos de aprendizagem.</li> </ul>
Larentis, Mello e Antonello (2021)	<p><b>Categorias/Características da aprendizagem interorganizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situações de aprendizagem interorganizacional;</li> <li>• Processos de aprendizagem (formal e informal);</li> <li>• Confiança e aprender a confiar;</li> <li>• Dificuldades na aprendizagem interorganizacional;</li> </ul>
Borelli, Larentis e Wegner (2021)	<p><b>Bases, processos e resultados da aprendizagem interorganizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Eixo temporal</b></li> <li>• <b>Eixo espacial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- intraorganizacional</li> <li>- interorganizacional</li> </ul> </li> </ul> <p>Obs: atualização (proposta de revisão) do esquema conceitual de Larentis <i>et al.</i> (2014).</p>

Nooshinfard e Nemati-Anaraki (2014)	<p><b>Fatores de sucesso para o efetivo compartilhamento de conhecimento interorganizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fatores individuais;</li> <li>● Fatores organizacionais;</li> <li>● Fluxos de conhecimento;</li> </ul>
Mokhtarzadeh e Faghei (2017)	<p><b>Fatores-chave que afetam o sucesso a transferência de conhecimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Envolvimento da alta gestão;</li> <li>● Intensidade dos esforços;</li> <li>● Tipo de colaboração;</li> <li>● Intenção.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos fundamentos de Wegner (2011), Larentis *et al.* (2014), Sohn *et al.* (2014), Andreis *et al.* (2014), Colet e Mozzato (2018), Mozzato e Bitencourt (2018), Larentis, Antonello e Slongo (2018), Larentis, Mello e Antonello (2021), Borelli, Larentis e Wegner (2021), Nooshinfard e Nemati-Anaraki (2014) e Mokhtarzadeh e Faghei (2017).

A partir das abordagens e dos fatores que impactam a AI é possível visualizar características correlatas entre os estudos que demonstram e reforçam a validade dos elementos recém apresentados (Quadro 12).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo apresenta os procedimentos metodológicos: i) caracterização do estudo; ii) contexto da pesquisa; iii) método; iv) modelo de análise e; v) as técnicas de coleta e de análise de dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo se caracteriza como exploratório, descritivo e prescritivo. É exploratório quando o pesquisador procura se familiarizar com o assunto aprendizagem organizacional e interorganizacional no contexto de franquia (MARCONI; LAKATOS, 2021).

É descritiva quando descreve sem emitir juízo de valor (PRODANOV; FREITAS, 2013), as informações coletadas na organização objeto de estudo, assim como sobre as percepções que os pesquisados possuem acerca dos fatores e subfatores concernentes a canais de comunicação, gestão e operações, bases relacionais e agentes externos que podem facilitar ou dificultar a aprendizagem interorganizacional na rede de franquias.

A pesquisa é prescritiva quando estabelece, a partir dos achados do estudo, proposta de diretrizes para promover a aprendizagem interorganizacional na rede de franquias da Delivery Much Tecnologia S. A.

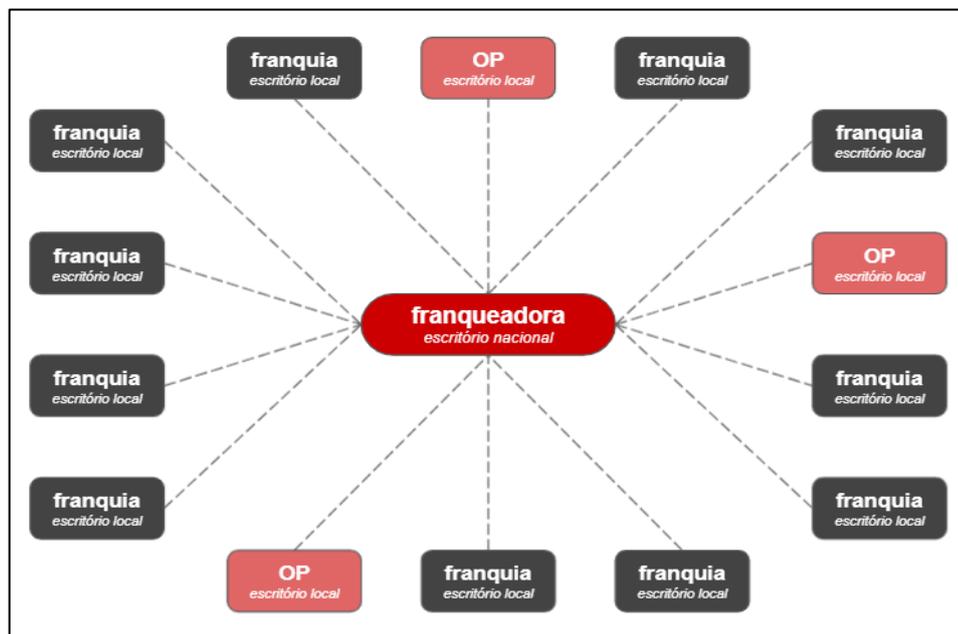
#### 3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

O presente estudo tem como universo a rede de franquias da Delivery Much, negócio inserido no ramo de alimentação, no segmento de *food delivery* (entrega de comida), através de *marketplace* que conecta lojistas do varejo (principalmente bares e restaurantes) a consumidores interessados nos serviços de entrega. A rede está presente em mais de 200 cidades espalhadas em 11 estados das cinco regiões brasileiras. A plataforma está disponível tanto via plataforma web quanto através de aplicativos de celular nos sistemas Android e iOS aos consumidores finais e através de sistema próprio aos restaurantes parceiros.

Neste sentido, cada operação é entendida como um escritório local da marca, responsável por toda a operacionalização local do negócio (marketing, comercial,

gestão), junto a parceiros e clientes, dentro das delimitações do respectivo município onde está localizada. Os escritórios operam sob duas formas possíveis: ou é representado por um empreendedor autorizado, sob a dinâmica de franquia, ou é operado por pessoal contratado pela própria marca nacional, sendo assim denominado escritório de Operação Própria (OP). Todos os escritórios estão conectados, em linha de comando, ao escritório nacional que é responsável pela gestão estratégica da marca e pela rede como um todo (Figura 11).

Figura 11 – Modelo exemplificativo da rede de operações Delivery Much



Fonte: Elaborado pelo autor.

A rede Delivery Much, ao todo, conta com mais de 200 operações, sendo 10 destas operações próprias (OP), enquanto as demais (193) são escritórios no modelo franquia. Em casos excepcionais, pode acontecer, ainda, de um único empreendedor franqueado ser responsável por mais de um município, sendo, assim, considerado multi-franqueado (um empreendedor com duas ou mais operações).

No contexto da gestão global da rede de operações, a Delivery Much enquanto escritório nacional conta, também, com estrutura e equipe de profissionais especializados para: i) a gestão da comunicação de rede e; ii) atendimento e consultoria às operações, conforme pode-se verificar no capítulo da caracterização da empresa.

A presente pesquisa estuda o contexto específico das franquias da rede

Delivery Much, com uma população de 109 franqueados principais, responsáveis pelas 193 operações vigentes à época da pesquisa (devido a parte destes serem multifranqueados), conforme características gerais descritas no Quadro 13.

Quadro 13 – Características da população da pesquisa

Características	Descrição
<b>Gênero do sócio principal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Feminino: 22% (n = 24)</li> <li>Masculino: 77% (n = 85)</li> </ul>
<b>Escolaridade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ensino fundamental: 3% (n = 03)</li> <li>Ensino médio: 25% (n = 27)</li> <li>Ensino superior/pós graduação: 72% (n = 79)</li> </ul>
<b>Distribuição geográfica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Norte: 5% (n = 05)</li> <li>Nordeste: 5% (n = 05)</li> <li>Sul: 49% (n = 53)</li> <li>Sudeste: 28% (n = 31)</li> <li>Centro-Oeste: 13% (n = 15)</li> </ul>
<b>Tipo de franquia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Franquia única: 57% (n = 63)</li> <li>Multifranquia: 43% (n = 46)</li> </ul>
<b>Tempo de Operação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Até 02 anos: 24% (n = 26)</li> <li>Mais de 02 anos: 76% (n = 83)</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados de DELIVERY MUCH (2022).

Os participantes da pesquisa quantitativa foram todos os gestores das franquias, exceto os colaboradores do escritório da franqueadora. Do total de 109 franqueados, 77 deles participaram da pesquisa (sendo que estes respondem por um total de 100 operações). Para a pesquisa qualitativa, o mestrando selecionou gestores de nove operações, os quais foram escolhidos e convidados a partir de critérios que permitissem respeitar as proporcionalidades encontradas nas características globais da população. Os dados detalhados acerca das duas fases, questionário e entrevistas são apresentados no item 3.5

### 3.3 MÉTODO

Esta pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, tendo como objeto a rede de operações da Delivery Much Brasil, composta por operações próprias e franqueadas, abrangendo, assim, tanto colaboradores quanto empreendedores

licenciados. Em sua conceituação, o método de estudo de caso se trata de estudo específico sobre determinado objeto, pessoa ou comunidade, por exemplo, a fim de entender aspectos específicos de sua existência, com base na temática principal analisada (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Neste sentido, a estruturação da presente pesquisa é baseada na proposta de Yin (2015), que menciona inicialmente a construção do protocolo, cuja necessidade básica é a formulação das questões corretas para que o atingimento efetivo dos objetivos ocorra, ainda que durante a pesquisa novas questões sejam naturais que surjam. Em termos de protocolo, a estruturação da pesquisa envolve a visão geral do estudo, procedimentos de coleta de dados, guia para estruturação dos resultados, bem como questões de natureza ética (cuidados relacionados à proteção dos participantes da pesquisa).

A fase da coleta de dados envolve a análise de documentos, observação das plataformas, ferramentas e práticas existentes no contexto do estudo, bem como coleta de depoimentos através de entrevistas com as pessoas integrantes da rede de franquias Delivery Much.

Por fim, a análise dos dados e o relatório do estudo abrangem a organização, descrição e interpretação das informações obtidas no contexto da coleta de dados na rede Delivery Much, juntos aos conceitos teóricos obtidos na pesquisa bibliográfica para que se possa, assim, atingir a resolução dos objetivos geral e específicos propostos para o estudo.

### 3.4 MODELO DE ANÁLISE

O modelo de análise (Quadro 14) para o desenvolvimento da pesquisa é resultante dos fundamentos teóricos e empíricos expostos no Capítulo 2, principalmente em relação aos fatores e subfatores que podem facilitar e/ou dificultar a aprendizagem interorganizacional, somada às práticas da empresa pesquisada no contexto dos sistemas de franquia. Vale ressaltar que o mestrando também leva em consideração a configuração organizacional do sistema de franquia da Delivery Much Tecnologia S. A.

Quadro 14 – Modelo de análise da pesquisa

Fatores	Subfatores	Principais autores de referência
<b>Canais de comunicação</b>	Consultores Comitê Consultivo (representativo) E-mail (em geral) Informes Gerais (extranet) Newsletter informativa Webinar Fala Rede (informativo) WhatsApp (mensageiro instantâneo)	Wegner (2011) Nooshinfard e Nemati-Anaraki (2014) Larentis <i>et al.</i> (2014) Colet e Mozzato (2018) Mozzato e Bitencourt (2018) Borelli, Larentis e Wegner (2021)
<b>Gestão e Operações</b>	Canais de comunicação Clareza da estratégia (da marca) Consultores Cultura da empresa Equipe da franquia (sócios, funcionários) Estrutura física da franquia Localização geográfica (franquia) Materiais de treinamento (manuais) Modelo de Gestão de Operações (MGO) Nível de liberdade Plataformas de Indicadores de BI Processos e rotinas de trabalho Rede (outras franquias) Relação contratual Sistemas de informação	Lampela e Kärkkäinen (2009) Wegner (2011) Larentis <i>et al.</i> (2014) Larentis, Antonello e Slongo (2018) Nooshinfard e Nemati-Anaraki (2014) Nijmeijer, Fabbricotti e Huijsman (2014) Sanfelix e Puig (2017) Gillis, Combs e Yin (2020) Larentis, Mello Antonello (2021) Borelli, Larentis e Wegner (2021)
<b>Bases relacionais</b>	Autonomia Confiança Cooperação Cultura da Empresa Flexibilidade Participação dos fundadores Reciprocidade Reconhecimento	Wegner (2011) Ishak e Jantan (2010, 2013) Larentis <i>et al.</i> (2014) Ishak (2016) Mokhtarzadeh e Faghei (2017) Sanfelix e Puig (2017) Colet e Mozzato (2018) Mozzato e Bitencourt (2018) Larentis, Antonello e Slongo (2018) Larentis, Mello Antonello (2021) Borelli, Larentis e Wegner (2021)
<b>Agentes externos</b>	Comunidade em geral Entidades de Classe Entregadores (motoboys) Fornecedores Governo e Órgãos Públicos Lojistas parceiros Mídias em geral Outras franquias da rede Outras empresas do mesmo ramo Prestadores de serviço local Usuários (cliente final)	Wegner (2011) Sohn <i>et al.</i> (2014) Larentis, Antonello e Slongo (2018) Larentis, Mello Antonello (2021) Borelli, Larentis e Wegner (2021)

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos principais autores citados na fundamentação teórica exposta no Capítulo 2, e nas práticas de gestão da empresa pesquisada.

O Quadro 14 não representa uma relação de causa e efeito, e, sim, de múltiplas interações pelo fato dos fatores e subfatores poderem ocorrer de forma combinada e complementar. Os fatores e subfatores constantes no modelo de análise serviram de base para orientar o desenvolvimento do questionário e do roteiro de entrevistas. Também, a descrição e a discussão dos achados são feitas a partir dos fatores (canais de comunicação, gestão e operações, bases relacionais e agentes externos) com seus respectivos subfatores, assim como as diretrizes propostas para promover mais a aprendizagem interorganizacional.

### 3.5 TÉCNICAS DE COLETA E DE ANÁLISE DADOS

Para o desenvolvimento da pesquisa são utilizadas múltiplas ferramentas de coleta e de análise de dados, tal como é usual no método do estudo de caso (YIN, 2015), distribuídas cada uma de acordo com a fase do estudo e seus respectivos objetivos. Neste sentido, as técnicas de coleta estão agrupadas segundo as etapas de pesquisa: pesquisa bibliográfica, análise documental, observação direta, questionário e entrevista. As técnicas de análise de dados também são destacadas para cada etapa da pesquisa (Quadro 15).

Quadro 15 – Técnicas de coleta de dados utilizadas, por etapa da pesquisa

<b>Etapas da pesquisa</b>	<b>Técnicas de coleta</b>	<b>Com quem?</b>	<b>Técnica de análise</b>
Realizar pesquisa bibliográfica	Pesquisa bibliográfica	Pesquisador	Análise descritiva por fatores e subfatores
Caracterizar a empresa em termos de histórico, estrutura e as práticas de gestão da rede de franquias	Análise documental e observação direta	Pesquisador	Análise descritiva por fatores e subfatores
Identificar os fatores facilitadores e dificultadores, segundo a visão dos franqueados e franqueadores, para aprendizagem interorganizacional	Questionário e entrevistas	Pesquisador e gestores das franquias	Análise descritiva por fatores e subfatores
Analisar os fatores facilitadores e dificultadores relevantes para aprendizagem interorganizacional em redes de franquias, em relação aos argumentos teóricos e empíricos.	Pesquisa bibliográfica, questionários, entrevistas e observação direta.	Pesquisador	Análise descritiva por fatores e subfatores com interpretação, diante dos fundamentos teóricos e empíricos

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A pesquisa bibliográfica tem por objetivo verificar dados e informações discutidas pelos estudiosos da área em livros, artigos de periódicos e documentos públicos, tanto impressos quanto online, acerca do tema objeto da dissertação.

A técnica de análise documental tem como foco a busca por materiais internos da rede Delivery Much que descrevem as práticas de gestão do sistema de franquias e que possam impactar a aprendizagem interorganizacional. Os conteúdos envolvem manuais, guias, bem como informativos existentes e quaisquer outras evidências de informações compartilhadas com todas as operações. Os documentos escolhidos foram decorrentes do acesso e da vivência do mestrado, enquanto participante da organização estudada. Neste sentido, a descrição dos documentos e plataformas acessadas para a coleta de dados é apresentada no Quadro 16.

Quadro 16 – Documentos e plataformas utilizadas para coleta de dados na empresa estudada

Nome	Descrição
<b>Modelo de Gestão de Franquias</b>	Manual com valor contratual - complementa as bases do regramento da relação de franquia no contexto da empresa estudada.
<b>Matriz de Comunicação</b>	Documento interno - versa sobre as bases da gestão de comunicação de rede do sistema franquia Delivery Much.
<b>Extranet</b>	Principal plataforma de comunicação da rede Delivery Much - funciona como sistema extranet, com módulos diversos que visam informar a rede sobre orientações globais do negócio.
<b>Relatório Operacional de Franquia (ROF)</b>	Pesquisa mensal feita pela franqueadora e de preenchimento por parte das franquias - informações gerais do mercado local e das atividades da franquia nos últimos trinta dias.
<b>Podio</b>	Plataforma interna de gestão da franqueadora - documentos em geral, tais como atas de consultoria, registros de relacionamento com cada operação (CRM), bem como dados das operações (informações sobre as franquias, seus empreendedores, entre outras).

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos achados da pesquisa.

A observação direta ocorreu pelo fato do pesquisador ser participante da organização estudada, tendo livre acesso para coletar as informações pertinentes à

rede Delivery Much. O pesquisador pôde, ainda, coletar informações dos mais variados eventos, sejam eles momentos de troca de conhecimento entre operações, atendimento da franqueadora às operações franqueadas no viés de consultoria e orientação, bem como outros eventos relacionados a temática de aprendizagem.

O questionário aplicado à rede de franquias (APÊNDICE A) tem por objetivo coletar direcionamentos para a aplicação das entrevistas. O questionário apresenta sete questões de múltipla escolha, envolvendo as dimensões do modelo de análise da pesquisa: os canais de comunicação, a gestão e operações, as bases relacionais e os agentes externos. O encaminhamento do questionário ocorreu por meio da inserção deste como parte de outro formulário de preenchimento mensal, já constante na rotina da rede, que utiliza a ferramenta Google Formulários, sendo disponibilizado pela franqueadora sempre nos últimos dias de cada mês.

A aplicação do questionário ocorreu no período de 25/02/2022 a 10/03/2022 e contou com 77 respostas distintas, provenientes de um grupo de franqueados que respondem por um total de 100 franquias (devido à existência de multifranqueados, que representam os empreendedores responsáveis por mais de uma operação ao mesmo tempo).

Os dados obtidos via questionários são tratados por meio do uso de planilhas: i) os dados são extraídos do sistema Google Forms para tratamento e organização inicial (ferramenta Google Sheets – planilhas; ii) os dados são trabalhados por meio da ferramenta Microsoft Excel (planilhas), visando a geração de gráficos e de quadros com os fatores que mais facilitam e/ou dificultam a aprendizagem interorganizacional no sistema de franquias estudado. Para tanto, foram utilizadas as técnicas estatísticas descritivas, como a distribuição de frequência absoluta e relativa.

De posse da descrição dos dados coletados por meio de questionários, o mestrando pode ter um direcionamento dos fatores e dos subfatores promotores da aprendizagem interorganizacional, possibilitando, dessa forma, a elaboração e aplicação do roteiro de entrevistas (APÊNDICE B). A aplicação de entrevistas tem por objetivo checar as informações coletadas nos questionários, a fim de validar os fatores e subfatores identificados como facilitadores e dificultadores da aprendizagem interorganizacional. Para tanto, o mestrando convidou nove empreendedores com características próximas das da população da rede Delivery Much. As características dos entrevistados são apresentadas no Quadro 17.

Quadro 17 – Características dos respondentes da etapa de entrevistas

Características	Descrição
<b>Gênero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Feminino: 33% (n = 03)</li> <li>Masculino: 66% (n = 06)</li> </ul>
<b>Escolaridade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ensino fundamental: 11% (n = 01)</li> <li>Ensino médio: 22% (n = 02)</li> <li>Ensino superior/pós graduação: 66% (n = 06)</li> </ul>
<b>Distribuição geográfica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Norte: 22% (n = 02)</li> <li>Nordeste: 0% (n = 0)</li> <li>Sul: 55% (n = 05)</li> <li>Sudeste: 11% (n = 01)</li> <li>Centro-Oeste: 11% (n = 01)</li> </ul>
<b>Número de operações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Franquia única: 55% (n = 05)</li> <li>Multifranquia: 45% (n = 04)</li> </ul>
<b>Tempo de Operação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Até 02 anos: 03 (33%)</li> <li>Mais de 02 anos: 06 (66%)</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

As ferramentas Microsoft Word são utilizadas para o registro e tratamento das informações obtidas via entrevistas, envolvendo: i) codificação das informações coletadas de cada entrevistado, a fim de preservar a identidade dos respondentes, bem como das respostas atribuídas aos fatores/temas pesquisados ii) transcrição dos depoimentos por entrevistado; iii) organização dos depoimentos similares por fator/tema considerado no modelo de análise; iv) elaboração de síntese por fator/tema, contendo argumentos favoráveis ou não dos entrevistados em relação aos fatores e subfatores que facilitam e/ou dificultam a aprendizagem interorganizacional. Assim, as informações coletadas via entrevistas são descritas e discutidas e interpretadas, a partir dos fundamentos teóricos e empíricos, segundo os temas/fatores e subfatores definidos, a priori, para o desenvolvimento da presente pesquisa expostos no modelo de análise.

No capítulo 4 apresentado, a seguir, são verificados dados gerais do *franchising* e da empresa objeto de investigação.

## 4 DADOS DO FRANCHISING E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

No presente capítulo são apresentados os dados gerais do *franchising* na atualidade, bem como é realizada a caracterização da empresa estudada na pesquisa, abordando seu histórico recente e suas atuais práticas de gestão do sistema de franquias.

### 4.1 DADOS DO FRANCHISING

O relatório da Pesquisa de Desempenho do 4º Trimestre de 2021 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2022), divulgado pela ABF em fevereiro, mostra a recuperação do setor depois da crise sem precedentes vivida no ano anterior pela economia mundial em virtude da pandemia de COVID-19. De acordo com o estudo, o setor de franquias no Brasil faturou R\$ 185 bilhões, recuperando o patamar pré-pandemia de R\$ 186,755 bilhões, atingido em 2019. Em adição a tais números, o relatório ainda demonstra que o setor atingiu em 2021 o pico histórico nos seguintes indicadores: 170.999 unidades franqueadas (o recorde anterior era de 160.958, de 2019, ano pré-pandemia) e 1.411.319 empregos gerados (o recorde anterior era também de 2019, com 1.358.139).

Os segmentos mais participativos em faturamento representam um total de R\$ 138,249 bilhões de faturamento. São eles: Saúde, Beleza e Bem Estar (R\$ 38,976 bilhões), Alimentação – Foodservice (R\$ 32,776 bilhões), Serviços e outros Negócios (R\$ 29,597 bilhões), Moda (R\$ 22,070 bilhões) e Casa e Construção (R\$ 14,830 bilhões). Os demais segmentos integrantes dos números globais são Alimentação – Comercio e Distribuição, Entretenimento e Lazer, Hotelaria e Turismo, Limpeza e Conservação, Serviços automotivos, Serviços educacionais e, por fim, Comunicação, Informática e Eletrônicos, que juntos somam R\$ 46,819 em faturamento (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2022).

A rede O Boticário (Saúde, Beleza e Bem-Estar), a exemplo dos últimos anos, se mantém em 1º lugar na lista das maiores franquias do Brasil em 2021 (Tabela 1), com 3.652 unidades no Brasil. A Cacaú Show (Alimentação) subiu uma posição, alcançando a vice-liderança, com 2.827 unidades, seguida pelo McDonald's (Alimentação), na terceira posição, com 2.585 unidades (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2022).

Tabela 1 – 50 maiores franquias do Brasil em 2021, em número de unidades

Segmento	Unidades	Segmento	Unidades
O Boticário	3.652	Fisk Centro de Ensino	765
Cacau Show	2.827	Dia%	750
McDonald's	2.585	Oggi Sorvetes	745
Gazin Semojoias	2.083	Espaçolaser	717
Ortobom	2.078	CCAA	710
Pit Stop Skol	1.880	Chiquinho Sorvetes	665
Subway	1.862	Hering Store	640
AM/PM	1.841	CNA	632
Seguralta – Bolsa de Seguros	1.682	Acquazero	632
Lubrax+	1.668	Nutrimais	575
Prudential	1.646	KNN Idiomas	564
Odontocompany	1.631	+Ágil	554
Kumon	1.563	Remax	549
Óticas Carol	1.460	Localiza	548
Burger King Brasil	1.242	Clube Turismo	540
Shell Select	1.197	Splash (Rede Igui)	506
BR Mania	1.184	Mercadão dos Óculos	505
CVC Brasil	1.165	5Aséc	501
Jet Oil	1.149	Havaianas	490
Óticas Diniz	1.117	Kopenhagen	446
Wizard By Pearson	1.102	Solarprime	443
Correios	979	Arezzo	443
Bob's	977	Piticas	439
Chilli Beans	966	Sorridents	420
Help! Loja de Crédito	876	Carmen Steffens	419
Acqio	869	Casa de Bolos	406

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados de Associação Brasileira de Franchising (2022).

O relatório também aponta as projeções para o *franchising* brasileiro em 2022: espera-se que o faturamento total tenha crescimento de 9%, atingindo o patamar de R\$ 200 bilhões, impulsionado por um crescimento projetado de 5% no número de redes franqueadoras, com surgimento de mais 12.000 unidades franqueadas aproximadamente (que representa 7% de crescimento na comparação com 2021), gerando um total de 1.481.885 empregos com aumento esperado de 5% frente a 2021 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2022).

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A Delivery Much enquanto rede de franquias é gerida pela franqueadora Delivery Much Tecnologia S.A, e tem como missão “democratizar o delivery através do empreendedorismo no interior do Brasil”. Tem como valores as pessoas, inovação, foco no resultado, humildade e transparência. A empresa conta atualmente com uma

base atual de clientes que representa mais de 15 mil lojistas parceiros, os quais comercializam seus produtos com uma base de mais de 1 milhão de usuários.

A empresa é de capital fechado e tem como principais integrantes em seu quadro societário o grupo Novità, a fintech Stone Co., além de três de seus sócios fundadores remanescentes, Pedro Judacheski, Guilherme Krueel e Fernando Giaretta. A sede nacional está localizada em escritório na cidade de Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina, contando com 160 colaboradores diretos, além de uma rede com mais de 200 empreendedores franqueados.

Em relação ao histórico, a empresa foi fundada em 2011 por 5 estudantes da Universidade Federal de Santa Maria, a partir das iniciativas de fomento ao empreendedorismo promovidas pela universidade, operando também em outras quatro cidades gaúchas, por meio de operações próprias até o ano de 2015.

Foi em 2015 que a Delivery Much direcionou o negócio para o formato de franquia, com o objetivo de buscar novos parceiros de negócio para gerar otimização dos investimentos e crescimento mais rápido. Em 2015, a empresa esteve presente com a marca em 04 cidades e nos anos seguintes as marcas atingidas foram: 53 cidades em 2016; 91 cidades em 2017; 135 cidades em 2018 e 158 cidades em 2019, último ano pré-pandemia de COVID-19.

Em 2020, o negócio teve novo salto de crescimento, devido à demanda incremental gerada em vista da necessidade do distanciamento social e do isolamento pela pandemia de COVID-19. O contexto sistêmico, somado à entrada dos investidores da Stone Co., impulsionou o crescimento até o presente momento.

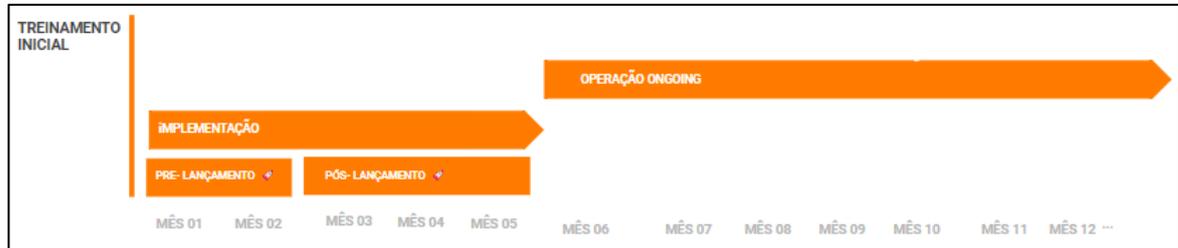
A principal vertical de negócios atual está voltada ao ramo de alimentação. A empresa também tem entrado em novos segmentos, como supermercados, farmácias, lojas de presentes e outros tipos de estabelecimentos em geral, bem como tem desenvolvido novas soluções tecnológicas próprias no ramo de logística para apoiar a cadeia produtiva dos parceiros B2B (lojistas parceiros, geradores de oferta).

#### **4.2.1 Estrutura e práticas de gestão da rede de franquias**

A Delivery Much no que se refere a atividade como franqueadora, possui um núcleo específico focado no acompanhamento das operações franqueadas, denominado de área de Operações Franqueadas, a qual é composta por duas gerências, cada uma especializada num dos estágios da jornada da operação Delivery

Much (Figura 12): de implementação e de acompanhamento de longo prazo.

Figura 12 – Jornada da operação Delivery Much



Fonte: Modelo de Gestão de Operações (DELIVERY MUCH, 2022).

A área de Operações Franqueadas como escopo tem por objetivos realizar o acompanhamento e a orientação às franquias, por meio da atividade denominada de consultoria, bem como realizar atividades de educação e treinamento da rede.

A atividade de consultoria (Quadro 18) é colocada como principal atividade com foco orientativo para as operações: são atividades de reunião entre franquia e pessoa consultora da franqueadora, por meio de videoconferência (ou seja, atendimento remoto), onde são discutidos os temas de cada encontro. É dividida em dois focos de especialidades distintas, conforme a fase da operação dentro de sua jornada: i) as consultorias de implementação são consideradas projetos de curta duração que possuem foco no lançamento do negócio, subdivididas em duas etapas: o pré-lançamento e o pós-lançamento e; ii) as consultorias de acompanhamento que consistem em apoio gerencial de longo prazo aos empreendedores, não possuindo uma delimitação de conclusão (em tese, a consultoria de acompanhamento se encerra apenas quando a própria operação tem o mesmo fim).

Quadro 18 – Processo de consultoria no sistema Delivery Much

Atividade	Descrição
<b>Consultoria de Implementação</b>	<p>Cadência: diária/semanal</p> <p>Objetivo global: implementar com sucesso o negócio na cidade</p> <p>Subdivisões:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pré-lançamento</b>, que tem como meta a preparação da operação para a performance adequada na data de início das vendas;</li> <li>• <b>Pós-lançamento</b>, que tem como foco o acompanhamento inicial do negócio a partir dos primeiros resultados, a fim de garantir estabilidade</li> </ul>

	inicial à operação, e ajuste de questões operacionais inerentes ao estágio inicial do negócio.
<b>Consultoria de Acompanhamento Contínuo (Operação Ongoing)</b>	<p>Cadência: semanal/quinzenal</p> <p>Objetivo global: consolidação e expansão contínua da operação, através de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprofundamento das frentes de negócio;</li> <li>2. Maturação de indicadores com base nos <i>benchmarks</i> da rede;</li> </ol>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados de DELIVERY MUCH (2022).

Os consultores, além das consultorias por videoconferência, também se encontram disponíveis via mensageiro instantâneo WhatsApp no dia a dia, estando em constante contato com as operações franqueadas que estão sob sua alçada. Eles prestam apoio em questões pontuais que surgem, mas, sempre com foco em soluções de negócio. Não faz parte, portanto, nesta atividade, questões tecnológicas ou de outras frentes do negócio, como questões de relatórios da área financeira, jurídica ou de qualquer outra área. Pode-se observar várias demandas por parte das franquias no que tange a ajuda ou interlocução interna dos consultores, principalmente, em vista da proximidade das franquias com este ator interno da franqueadora.

No contexto dos treinamentos, tem-se como principal o Treinamento de Novos Franqueados (TNF), que representa o primeiro passo da jornada da franquia como uma operação da Delivery Much. É pré-requisito para o início efetivo do processo de implementação da operação e ocorre antes do primeiro mês da franquia (mês=0). Segundo o Modelo de Gestão de Operações da empresa (DELIVERY MUCH, 2022, p. 13), seu objetivo global é a “transmissão de conhecimento, construção de relacionamento e planejamento inicial para implementar a operação com sucesso”.

Também, podem ocorrer outros treinamentos no decorrer do tempo, além do TNF para atender demandas pontuais. Vale ressaltar que os treinamentos que ocorrem no dia a dia complementam-se com as atividades educacionais (elaboração de novos manuais e conteúdos com viés didático).

Junto à área de Operações Franqueadas, há o núcleo de Comunicação de Rede, que possui foco em endomarketing, contando com uma **estratégia de comunicação de rede** que realiza a curadoria e canalização de informações institucionais a toda a rede, a fim de garantir narrativa alinhada para todos os atores, bem como atividades de engajamento e reconhecimento à rede de operações. É através desta área que são organizados eventos globais, como o encontro anual das

franquias, que ocorre no escritório nacional da rede em Florianópolis, além dos encontros virtuais, como webinários e treinamentos.

O núcleo de Comunicação de Rede tem a estratégia de comunicação de rede com o objetivo de “garantir que a informação chegue, de modo que os canais trabalhem de formas complementares entre si, através de uma estratégia adaptada para cada tipo de conteúdo” (DELIVERY MUCH, 2021). É composta por 04 canais oficiais: i) Plataforma extranet que funciona como principal canal de comunicação da rede com módulos específicos para diversas finalidades (Quadro 19); ii) o aplicativo de mensagens WhatsApp; iii) e-mails, principalmente, para envio de informativos no formato newsletter e; iv) eventos, principalmente, em formato webinar (videoconferência para grandes públicos) para pautas consideradas mais relevantes e/ou urgentes para a rede. Além disso, há uma convenção anual que ocorre de forma presencial no escritório nacional da franqueadora (sendo que as edições de 2020 e 2021 ocorreram de maneira remota em vista da emergência pública de COVID-19).

Quadro 19 – Módulos disponíveis na extranet da Delivery Much

Módulo	Descrição
<b>Comunicação</b>	Módulo de comunicação formal que funciona em dois sentidos: tanto franqueadora pode enviar mensagens via canal oficial para solicitar informações, orientar, formalizar relatórios, entre outros, como franqueados também podem formalizar solicitações de suporte, relatórios e/ou quaisquer outras demandas do dia a dia às diferentes áreas da franqueadora (consultoria, financeiro, jurídico, tecnologia etc).
<b>Calendário</b>	Quadro virtual no qual constam os principais eventos da rede para o mês, sejam eles relacionados à marca e ao mercado, sejam demandas que possuem data específica de término (como datas limites para geração de relatórios ou fechamentos financeiros, por exemplo).
<b>Materiais</b>	Seção de materiais diversos em formato de planilha, texto (PDF) ou vídeos e que podem ter objetivos diversos: políticas, manuais, entre outros.
<b>Ocorrências</b>	Módulo de advertências (tom punitivo) presente no sistema de franquias e visa, no contexto da Delivery Much, alertar a franquia e registrar a ocorrência de não-conformidades que pode ter razões diversas, geralmente relacionadas ao não atendimento a questões contratuais ou então relacionadas a exposição indevida da marca (como quando ocorrem reclamações públicas por parte dos clientes).
<b>Informe Geral</b>	Os Informes Gerais trazem orientações em formato de memorando, a fim de nortear o dia a dia das operações, sendo enviados em cadência geralmente diária, sobre cada uma das temáticas importantes ao negócio (orientações técnicas, de posicionamento de marca, informativos sobre correções de falhas nos sistemas da empresa etc).

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados de DELIVERY MUCH (2021).

Os canais WhatsApp e e-mail, além das estratégias geridas pela área de Comunicação de Rede, também são utilizados por áreas de interface que apoiam as operações franqueadas, principalmente, as áreas administrativa-financeira, jurídica e de relacionamento (esta última, responsável pelo contato com os diferentes stakeholders do negócio, como usuários, por exemplo), para a resolução de demandas, como por exemplo a solicitação de atuação local ou a prestação de contas.

A aprendizagem também é promovida dentro da estratégia de comunicação de rede (Quadro 20), ou seja, os contextos formais de transmissão de conhecimento com a rede são organizados em conjunto com a área de Operações Franqueadas e possuem como produto conteúdos em formatos diversos: manuais, videoaulas, webinars, entre outros. As práticas foram obtidas através das seguintes fontes: i) o Manual de Gestão de Operações da empresa (MGO); ii) a plataforma extranet, canal oficial de comunicação; e iii) validação junto à coordenadora de comunicação e educação de rede da Delivery Much.

Quadro 20 – Iniciativas formais de promoção da aprendizagem na rede de franquias da Delivery Much

Prática	Descrição
<b>Banco de Boas Práticas</b>	<p>Materiais em formato de apresentação virtual que relatam casos de sucesso de operações na rede em ações específicas, sendo registrados pelos franqueados ou agentes comerciais (estes, no caso de operações próprias).</p> <p>Passam por validação de replicabilidade dos especialistas da Delivery Much Brasil e são disseminados para toda a rede através dos canais oficiais de comunicação.</p> <p>Estão disponíveis na seção de Materiais da plataforma extranet.</p>
<b>Newsletters Mensais</b>	<p>Conteúdos com viés educacional que integram a estratégia global de comunicação, tendo cada edição um foco específico, geralmente com abordagens relacionadas a temas do momento atual.</p>
<b>Webinar de Educação</b>	<p>Iniciativa de educação colaborativa, que ocorre por meio de videoconferência com todos os participantes da rede, no qual uma ou mais operações são entrevistadas e conversam a respeito de uma prática específica ou contexto específico do negócio.</p>
<b>Materiais de Apoio</b>	<p>Materiais em geral, disponíveis no canal oficial de comunicação (extranet), seção de Materiais, em formatos variados (apresentações, relatórios, manuais, planilhas, políticas etc), que norteiam as práticas de gestão necessárias à operação do negócio.</p>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados de DELIVERY MUCH (2021).

No que tange ao engajamento da rede, a estratégia de comunicação atua através de estratégias de gamificação entre as franquias com propostas de desafios específicos para a cada momento de mercado e do negócio. O reconhecimento dos melhores é feito através de ranqueamento e premiações, geralmente em formato de investimentos fornecidos pela franqueadora, dando assim visibilidade e incentivo à participação das operações na obtenção de resultados.

A Delivery Much, ainda em relação ao engajamento da rede, conta com um comitê de representação da rede franqueado com natureza consultiva. O comitê, denominado Comitê Consultivo é composto por até dez empreendedores escolhidos arbitrariamente pela franqueadora, a partir de critérios como distribuição geográfica, tamanho da franquia, tempo de operação, atendimento a regras e conduta. Tem como foco apresentar novas direcionamentos do negócio, além de ajudar na disseminação das informações junto a rede.

A área de Inteligência de Negócios (business intelligence) fornece à rede acesso a ferramentais de dados para prover autonomia à rede de operações na tomada de decisões. O principal produto, neste sentido, é a disponibilização e manutenção de plataforma de indicadores em formato Web, destinada à consulta de indicadores-chave das operações que subsidiam a tomada de decisão localmente por parte dos empreendedores franqueados. Na data da presente pesquisa, encontravam-se disponíveis mais de 25 painéis de indicadores com a disponibilidade de mais de 85 indicadores e métricas inerentes à operação.

Vale informar que as demais estruturas da Delivery Much, também, costumam realizar interações com as franquias, mesmo em menor frequência quando comparada as áreas já citadas: há uma área de suporte e relacionamento para questões técnicas e intervenções em demandas relacionadas ao mercado (clientes, fornecedores, entre outros); o departamento financeiro se envolve em questões ligadas a *royalties* e modelos de remuneração entre franquia e franqueadora; a área responsável pela vertical de logística interage com as operações que possuem tal solução implementada localmente; e a área de tecnologia se envolve com a rede de operações para coleta de insumos para evoluções na tecnologia geral da plataforma Delivery Much.

## **5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, divididos pelas seções de descrição dos resultados coletados através dos questionários e das entrevistas, e da seção de análise e discussão dos resultados, diante dos fundamentos teóricos e empíricos.

### **5.1 DESCRIÇÃO DOS FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES À APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL**

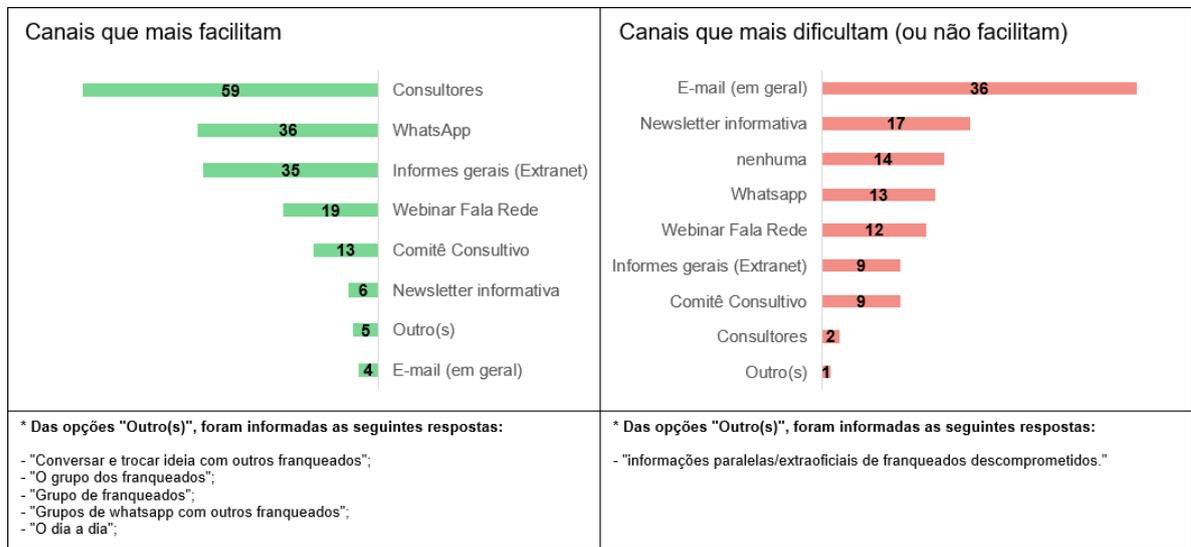
Os resultados apresentados, a seguir, evidenciam os fatores e os subfatores facilitadores e dificultadores à aprendizagem interorganizacional resultantes dos questionários e das entrevistas, complementados pela análise documental e pela vivência do pesquisador, enquanto participante da organização estudada.

Os fatores e subfatores, descritos no modelo de análise e que serviram de base para a elaboração do questionário e do roteiro de entrevistas, tanto podem facilitar como dificultar à aprendizagem interorganizacional na rede de franquias objeto de estudo. São eles: canais de comunicação, gestão e operações, bases relacionais e agentes externos.

#### **5.1.1 Canais de comunicação**

Os resultados da pesquisa realizada via questionário demonstram que os canais de comunicação que mais facilitam a aprendizagem interorganizacional são: consultores, WhatsApp, Informes Gerais e Webinar Fala Rede e os que menos facilitam (ou dificultam) são: e-mail em geral, newsletter informativa, “nenhum canal” e, novamente, WhatsApp (Figura 13).

Figura 13 – Resultados do questionário sobre canais (e seus impactos) na aprendizagem



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os depoimentos coletados via entrevistas acerca dos canais que mais facilitam a aprendizagem demonstram que há convergência em relação aos resultados em 100% dos depoimentos, exceto para o subfator "Webinar Fala Rede" que não obteve unanimidade em relação às opiniões dos entrevistados (as ressalvas foram feitas pelos entrevistados E1, E3 e E8, que veem tal evento com viés mais informativo e gerador de integração de rede, do que gerador de ideias). Para os outros três subfatores em destaque, os entrevistados citaram os canais em termos das seguintes características i) agilidade (subfatores WhatsApp e Consultores) e; ii) centralização da informação (subfator Extranet), já que juntos promovem tanto a autonomia no dia a dia, quanto a segurança quando da necessidade de apoio na operação.

Em relação ao aspecto da agilidade é possível citar, como exemplo, determinado trecho do depoimento do entrevistado E3:

Na minha opinião o aprendizado acontece melhor quando há interação entre pessoas. Os consultores estarem em primeiro lugar, eu vejo que é por causa da relação interpessoal. Já o WhatsApp porque é um canal forte para interações. Eu uso para falar com todo mundo no dia a dia. Falo com os restaurantes, com os parceiros, com os *influencers*, com a franqueadora.

O entrevistado E6 complementa a resposta e menciona, também, o aspecto da interação e do intercâmbio de ideias:

Eu tenho pra mim que a maior parte do aprendizado é através das trocas. Dificilmente através apenas de uma leitura, se consegue absorver a maior parte do conhecimento. O consultor e o WhatsApp estarem nos primeiros lugares, para mim, é bastante óbvio.

Já em relação aos aspectos relacionados à centralização de informação, as respostas das entrevistas focam-se na autonomia no dia a dia, principalmente na busca de informações históricas ou orientações oficiais recentes. O depoimento do entrevistado E1 ilustra a questão:

Eu acho que os Informes Gerais são importantes por estarem centralizados e facilitar o processo de busca de informação quando necessário.

De forma complementar, o entrevistado E8 aborda a questão:

Me ajuda muito a resolver problemas do dia a dia e se atualizar do que é importante para o negócio, como por exemplo novidades de um produto ou uma nova funcionalidade em tecnologia.

Em relação aos canais que mais dificultam (ou menos facilitam) a aprendizagem interorganizacional, pode-se dizer que não houve total convergência nas respostas: o entrevistado E3 divergiu das respostas evidenciadas no questionário, enquanto dos convergentes, houve ressalvas em torno dos subfatores e-mail (entrevistas E4 e E5) e WhatsApp (todos os respondentes). Além disso, observa-se que para esta pergunta, há um total de 113 marcações por parte dos respondentes do questionário (31% a menos que o total de marcações para as opções que facilitam a aprendizagem), o que caracteriza uma visão menos acentuada com foco em identificar os canais como dificultadores em si. Isto ficou evidente, também, nas respostas mais escolhidas, pelo fato de ter ficado em terceiro lugar a opção “Outros: nenhuma”, legitimada nas entrevistas. O entrevistado E8, por exemplo, menciona que:

Não sinto que nada dificulta especificamente, mas sim que não facilita em nada (para aprender).

Em relação ao subfator e-mail, em geral, e as mensagens do tipo newsletter (também via e-mail), o principal aspecto verificado para a escolha desses canais está relacionado ao caráter assíncrono e à pouca organização e ordenamento dos dados, o que está alinhado às duas premissas identificadas nos canais considerados como facilitadores da aprendizagem. O entrevistado E7, por exemplo, relata:

O e-mail dificulta porque a comunicação que mais facilita é o WhatsApp e Extranet. O WhatsApp me dá maior rapidez, e a Extranet eu tenho as informações centralizadas.

O entrevistado E8, também, observa que ambos os subfatores E-mail e Extranet possuem a funcionalidade de busca de conteúdo no sistema, mas que embora tal característica seja compartilhada entre as ferramentas, as informações no

e-mail persistem em menor usabilidade e intuitividade para o dia a dia, conforme depoimento do entrevistado E8:

Sinto que a Extranet é mais organizada. Se existisse só o e-mail, por exemplo, seria muito complicado para mim. Por mais que eu possa usar o recurso de busca em ambos, na Extranet eu me sinto mais organizado [...]. O e-mail hoje não me atrapalha, mas não me facilita em nada, se eu for pensar só na questão de aprender.

O entrevistado E9 estabelece conexão deste aspecto com a natureza do negócio da rede estudada:

O e-mail não ajuda muito, pois o dia a dia é muito imediatista, nosso *business* é focado na agilidade. Por exemplo os lojistas me chamam todo dia no WhatsApp e querem uma resposta rápida, preciso estar sempre atento, pois eles nos cobram por isso. E para aprender precisamos dessa agilidade.

Ainda, no que tange aos subfatores e-mail e a newsletter informativa, o depoimento do entrevistado E2 acerca da profundidade das informações recebidas pelo canal de e-mails (corroborado pelos depoimentos dos entrevistados E1 e E6), diz:

Sinto que o e-mail, por questão de agilidade, dificulta, e qualquer texto que venha, pode ser raso, por exemplo a DM News (denominação da *newsletter* informativa) que também apareceu aí.

O entrevistado E3 tem pensamento divergente às respostas obtidas no questionário, ou seja, para ele o subfator e-mail é um canal facilitador, pois através deste, o franqueado é comunicado sobre informações novas que são disponibilizadas no canal oficial em formato extranet. É um canalizador de informações importantes. Outros entrevistados também apresentaram ressalvas sobre este ponto. O entrevistado E5, por exemplo, corroborou o que foi afirmado pelo entrevistado E3 e o entrevistado E4 minimizou o caráter dificultador do canal em termos de aprendizagem:

Na minha visão, eu uso mais o e-mail recebendo do que enviando mensagens. Ele não chega a me dificultar no dia a dia, até porque canaliza para a extranet, por exemplo. Para mim, a única coisa que ele soma é informando sobre informações em outros canais, mas ele em si não me gera aprendizagem.

Vale ressaltar que também foram evidenciadas outras visões complementares ao uso do canal de e-mails, o que pode fornecer pistas de como alocá-lo dentro da dinâmica de comunicação da rede para promover aprendizagem. Os pontos elencados foram: i) alguns entrevistados (E1 e E6) alegaram que não sentem que recebem uma grande quantidade de mensagens de e-mail no dia a dia e que fazem

pouco uso; ii) junto ao item anterior, alguns depoimentos dos entrevistados (E4 e E5) deixaram claro que, na maior parte do tempo, através do e-mail costumam mais receber mensagens do que enviar; e iii) o canal pode dificultar a operação do dia a dia, visto que através dele qualquer mensagem pode chegar, principalmente aquelas consideradas spam (E8). Em complemento, nas entrevistas E1 e E4, os respondentes mencionaram que, às vezes, ocorre o envio por parte de outras áreas (financeiro, por exemplo), de relatórios ou demandas que poderiam estar centralizadas no canal extranet, confundindo em alguns momentos a rotina, mesmo não sendo algo crítico atualmente.

O subfator WhatsApp que já havia sido destacado como canal facilitador de aprendizagem interorganizacional, também foi citado como sendo um dos que dificultam (ou que menos facilitam). Entretanto, segundo os depoimentos coletados, tem-se a hipótese de que o canal é mal utilizado por parte das pessoas, gerando desorganização. Como exemplo, pode-se observar o comentário da resposta conferida pelo entrevistado E9:

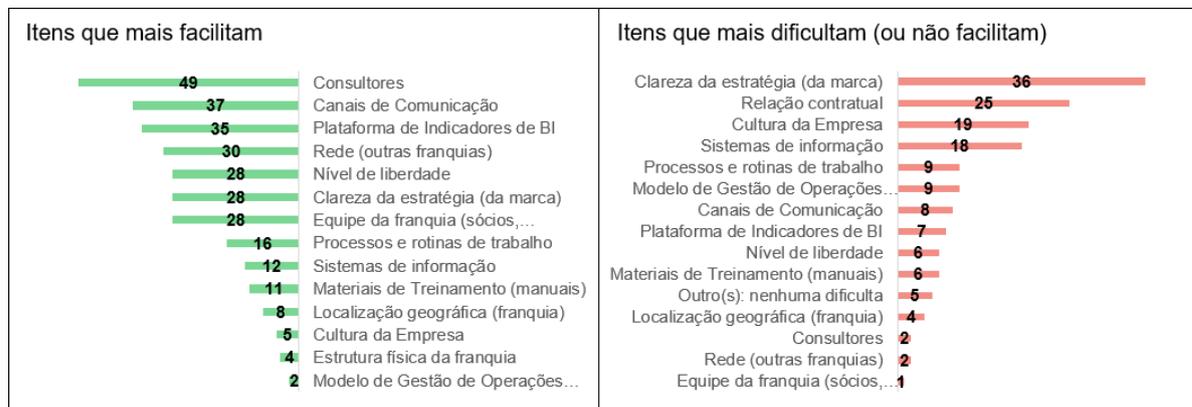
Não consigo imaginar como o WhatsApp pode dificultar, não consigo ver um ponto dificultador. Como já falei, é ali que falo com meu consultor, com as lojas, com clientes às vezes. Talvez é por falta de organização (que algumas pessoas escolheram o WhatsApp como fator inibidor ou pouco facilitador para aprendizagem), como por exemplo misturar assuntos pessoais e profissionais na mesma conta do aplicativo.

Os resultados obtidos nos questionários e nos depoimentos evidenciam, portanto, a preferência, por parte da rede franqueada, pelos canais de comunicação que promovam interação e fluxos rápidos de informação, de modo que se tenha também maior sensação de autonomia (como quando do exemplo sobre a centralização de informações em canais sistematizados para acesso a dados). Estas evidências ficam reforçadas pela convergência quase unânime dos depoimentos dos entrevistados, exceto para o entrevistado (E3) que foi totalmente discordante das demais respostas (ainda que tenha havido também ressalvas em uma parte das respostas que convergiram com os resultados gerais obtidos via questionários), quando se consideram tanto os questionamentos acerca de canais mais facilitadores quanto daqueles menos facilitadores da aprendizagem.

### 5.1.2 Gestão e operações

Em relação aos subfatores de gestão e de operações (clareza da estratégia, modelo de gestão e de operações, processos e rotinas de trabalho, liberdade, consultores, indicadores de desempenho, sistemas de informações, cultura, relação contratual, treinamento, rede, localização geográfica, estrutura física e equipe), os resultados obtidos no questionário (Figura 14) revelam que o profissional de consultoria, os canais de comunicação e as plataformas de indicadores de BI aparecem como os subfatores mais facilitadores da aprendizagem interorganizacional, seguidos pelos fatores rede em si (atores integrantes), nível de liberdade, equipe local e clareza da estratégia do negócio. O subfator clareza da estratégia também foi citado pelos pesquisados como sendo o fator que menos facilita a aprendizagem, seguido por relação contratual, cultura da rede, sistemas de informação e processos e rotinas de trabalho. Vale ressaltar que os canais de comunicação já foram discutidos em tópico próprio.

Figura 14 – Resultados do questionário sobre gestão e operações (e seus impactos) na aprendizagem



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados apresentados na Figura 14, em relação aos subfatores que mais facilitam a aprendizagem, são confirmados pelas entrevistas realizadas, ou seja, houve convergência de 100% dos entrevistados em relação aos resultados apurados, já que as três respostas em destaque no questionário foram, da mesma maneira, as mais abordadas pelos entrevistados: consultor, canais de comunicação de rede e plataforma de indicadores de BI.

Os consultores são vistos pelas franquias como sendo o principal subfator de apoio e de promoção da aprendizagem interorganizacional, devido a agilidade na resposta a pedidos de ajuda e ao fato destes estarem em contato direto com outras operações da rede, reunindo, assim, informações atualizadas acerca do negócio (além do fato de, ao serem integrantes da franqueadora, são os principais transmissores de conhecimento da “organização-mãe” a todas as demais). Eles também desempenham dois papéis fundamentais: o primeiro está relacionado ao apoio prestado às franquias nas resoluções de problemas e, o segundo, no levantamento de provocações e no provimento de ideias estratégicas para o crescimento do negócio localmente. De acordo com o entrevistado E6, por exemplo, o profissional de consultoria é “a principal fonte de informação no dia a dia”. O entrevistado E8, expressa que:

Os consultores são o principal (recurso para aprendizagem) porque são os que estamos mais próximos. Fazemos áudio, videoconferência etc, muita conversa.

Os profissionais consultores mesmo reunindo uma sólida base de informações, ainda contribuem ao filtrarem as informações para cada necessidade, direcionando os empreendedores também às fontes que trazem aprofundamento de conhecimento. Como exemplo, é possível citar o depoimento do entrevistado E2:

Os consultores vêm em primeiro para mim também, porque são as fontes mais rápidas de melhoria. É mais fácil falar com o consultor, que vai ter o conhecimento de toda a rede e que poderá resumir as informações de todo mundo. Posso falar com várias pessoas, e ter detalhes. Mas o consultor filtra muito do principal que preciso saber, e a partir da visão dele, eu consigo aprofundar indo falar com atores mais específicos, como um franqueado específico.

Em relação aos canais de comunicação, os detalhamentos acerca deste fator já foram detalhados na seção 5.1.1. Ainda, assim, ao buscar entender o porquê, comparativamente, deste subfator ter ficado ranqueado entre os principais em relação a outros tipos de subfatores no âmbito de gestão e operações, os respondentes mencionaram que é devido à importância do fluxo de informações e da existência de canais específicos para diferentes fins, devidamente ordenados e por trazerem informações em tempo adequado para o devido consumo, junto à segurança da garantia de resposta para aqueles envolvidos em interações. O depoimento do entrevistado E9 ilustra a questão:

Os canais de comunicação trazem tudo que é novo. Cada semana tem uma

novidade. Sem canal de comunicação, eu não consigo me adaptar rápido.

O entrevistado E3 fez uma ressalva, argumentando que vê os canais como bases para todo o trabalho e, por isso, são inevitáveis à existência do sistema de franquias. Isto, de certo modo, reforça o caráter indispensável ao funcionamento do sistema de franquias, bem como na promoção da aprendizagem interorganizacional.

O terceiro subfator de destaque como facilitador de aprendizagem compreende as plataformas de indicadores de BI. De acordo com os entrevistados, a plataforma de BI traz informações específicas de cada franquia, relacionadas à performance, fornecendo, assim, resposta às ações realizadas localmente, ou seja, demonstrando os erros e acertos através de dados quantitativos para orientar a tomada de decisão e a evolução contínua das práticas do negócio.

Em relação aos feedbacks observados sobre este recurso, os entrevistados reforçaram novamente a importância da instantaneidade na geração dos dados, a exemplo do depoimento do entrevistado E5:

Datamuch com certeza é importante, pois tem todos os dados da minha franquia. Mas confesso que gostava mais quando era em tempo real, no próprio sistema. Mas eu entendo que foi uma mudança necessária. E às vezes tem alguns *bugzinhos*, mas me atende bastante para ver as informações. Por exemplo, antes eu gostava que era bem instantâneo, porém agora tenho muito mais dados para consultar.

De modo complementar, outros entrevistados, como a E2 e E9 também aprofundaram feedbacks sobre layout do sistema e sobre questões de acesso a determinados dados, cujas naturezas são sensíveis devido à Lei Geral de Proteção de Dados (fator este que foi devidamente explicado ao respondente ao final da entrevista, a fim de dirimir expectativas desalinhadas).

Em relação aos itens posteriores destacados como fatores facilitadores da aprendizagem convém explicar que: o subfator rede está detalhado no item 5.1.4; o subfator nível de liberdade está discutido na seção 5.1.3; a clareza da estratégia aparece tanto como fator facilitador e como um dos que mais podem dificultar (ou não facilitar) a aprendizagem, sendo explicada junto dos subfatores dificultadores “processos e rotinas” e “sistemas de informação” (pergunta nº 4 do questionário). Em relação ao papel da “equipe local”, foi observado pelos entrevistados E3 e E9 que nem todas as franquias são compostas por duas ou mais pessoas e, talvez por este motivo, o fator não esteve entre os mais votados, mesmo que se considere a importância de qualquer pessoa envolvida com o negócio, sendo sócia ou colaboradora para a

geração de aprendizagem às franquias. Houve concordância unânime por parte dos respondentes em relação aos materiais de treinamento, ou seja, eles acessam pouco os materiais por estes terem rápida obsolescência, devido à alta mutabilidade do negócio, bem como por estarem em formato que por vezes pode gerar perda de credibilidade: a maioria apresenta-se em formato de slides (texto e imagens), tendo inclusive alguns com design que dão visão da obsolescência recém mencionada, por nem sempre apresentar identidade visual alinhada aos últimos avanços propostos pela estratégia da marca (ex: cores).

No que tange aos subfatores que mais dificultam (ou menos facilitam) a aprendizagem, foi evidenciado que apesar de todos os entrevistados convergirem com as respostas encontradas nos questionários, também houve ressalvas e comentários em mais da metade dos depoimentos (E2, E4, E7, E8, E9) que permitem agregar reflexões acerca do cenário global obtido pelos questionários. Ainda assim, as duas respostas mais citadas nos questionários, clareza da estratégia e relação contratual, mantiveram-se como os subfatores mais citados pelos entrevistados como dificultadores da aprendizagem interorganizacional na rede de franquias.

Em relação à clareza da estratégia, as respostas remetem ao sentimento, por parte dos entrevistados, de certa falta de transparência por parte da franqueadora em relação aos próximos passos do negócio e as decisões, em geral. Observa-se que há influência na aprendizagem através do impacto na tomada de decisões e na execução da operação por parte das franquias. O depoimento do entrevistado E3 sintetiza os depoimentos dos entrevistados E1, E4, E6, E7):

A clareza da estratégia pode dificultar bastante, pois às vezes sinto que acabamos não tendo tanto a visão de como chegar no futuro. Sabemos onde o negócio em si quer chegar, mas de uma forma generalista, e aí falta um pouco das "ferramentas", dos "comos". Clareza, transparência do que está acontecendo.

De forma complementar, o entrevistado E2 menciona que a falta de clareza da estratégia pode representar um fator momentâneo, já que a clareza foi vista como maior em outras situações. O entrevistado E6 cita, também, o feedback sobre a velocidade das informações e das mudanças no dia a dia do negócio que, por vezes, impactam a adaptabilidade:

O nível de informação que chega pra gente hoje em dia, vem muito pequeno, muda muito rápido, muda da água para o vinho. Não dá certeza, há certa insegurança sobre o que vai acontecer com o negócio na sequência e como eu vou precisar me virar.

Para os entrevistados E8 e E9, a clareza da estratégia não é um subfator dificultador, ou seja, eles entendem a estratégia e consideram as informações necessárias para conduzir a operação e tomar decisões. A situação revela a não unanimidade em relação ao subfator, o que abre espaço para o levantamento de hipóteses acerca da questão estratégica, já que este subfator esteve entre os mais escolhidos pelos respondentes do questionário como facilitador da aprendizagem na operação.

O subfator relação contratual foi citado por todos os respondentes, principalmente no que se refere as questões burocráticas e a existência de regras que impactam (ou podem vir a impactar), por exemplo, na geração de inovação e no sentimento de melhor ou pior relacionamento entre franquia e franqueadora. Ainda, para uma parte dos entrevistados (E5, E6, E8, E9), recentes mudanças contratuais no modelo de franquia promoveram uma série de mudanças no formato das operações, evidenciando um sentimento de certa perda de autonomia para parte das franquias. O depoimento do entrevistado E8 resume esta visão:

Questões contratuais, porque algumas coisas mais impositivas surgiram com o tempo. A gente ouve muito a galera falar disso. Com certeza isso foi destaque pelo momento que passamos, de mudar as coisas recentemente.

Mesmo assim, observa-se que as respostas não foram unânimes, já que alguns entrevistados (E2, E4, E7) não consideram o fator relação contratual como um dificultador da aprendizagem interorganizacional.

Os franqueados foram unânimes em relação ao subfator cultura, devido aos poucos momentos de interação de rede promovidos pela franqueadora, o que é compreensível em vista da não realização de convenções presenciais nos dois anos anteriores à realização da pesquisa (devido à pandemia de COVID-19), bem como ao histórico dos últimos meses sem a realização de webinar mensal da rede, prática que, segundo a coordenadora de comunicação de rede estava planejada para ser reativada ainda durante o primeiro semestre de 2022.

Por fim, as demais ressalvas acerca dos subfatores que mais dificultam (ou menos facilitam) em termos de gestão e operações estão relacionadas ao sentimento de que estes não necessariamente dificultam, mas, sim, que não contribuem para a aprendizagem (E2, E4). No que tange a processos/rotinas e sistemas de trabalho, a maioria dos entrevistados (E2, E4, E5, E7, E8, E9) entendeu que eles não atrapalham a aprendizagem em si, mesmo necessitando de melhoria, principalmente em termos

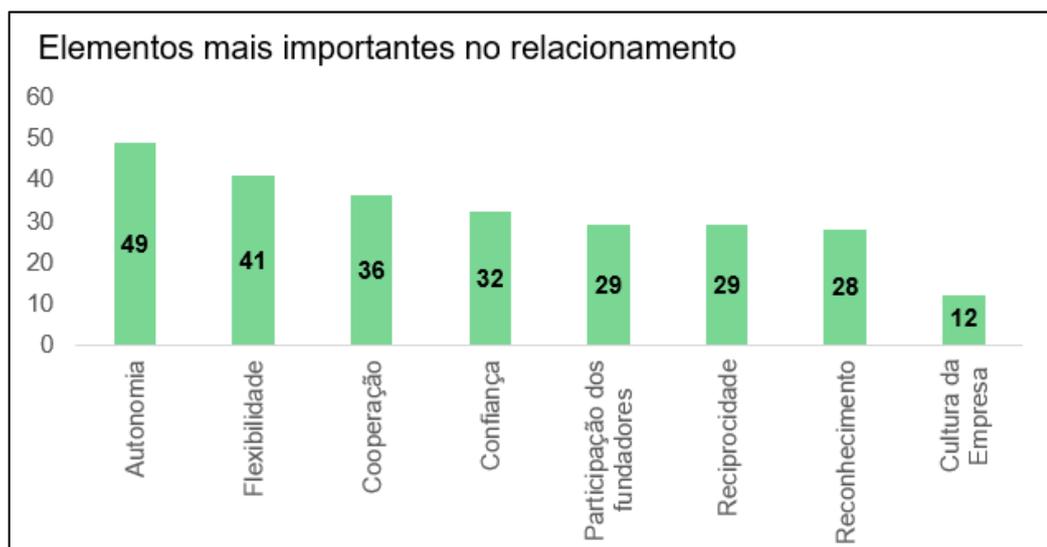
de sistemas para agilizar a execução operacional no dia a dia e, assim, indiretamente impactar no processo de aprendizagem.

Por tudo isso, fica exposto pelas respostas obtidas que, em termos de gestão e operações, a preferência fica pelos subfatores relacionados à fácil interação (facilitada principalmente por canais informais como o WhatsApp), autonomia e visão de futuro. Ao ter clareza dos próximos passos, somada a autonomia, os empreendedores denotam estar mais prontos para atuar localmente em suas unidades e, assim, gerar maior aprendizagem em conjunto, desde que apoiado em estratégias que promovam a interação e a geração constante de feedbacks.

### 5.1.3 Bases relacionais

Em relação às bases relacionais, os resultados obtidos via questionário apontam os subfatores de destaque ligados à liberdade, através da autonomia e flexibilidade, e à ajuda mútua, pela cooperação e confiança (Figura 15), como principais promotores da aprendizagem interorganizacional na rede de franquias.

Figura 15 – Resultados do questionário sobre bases relacionais para aprendizagem interorganizacional



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos resultados obtidos via questionários, observa-se que também houve 100% de convergência por parte dos entrevistados, ainda que 04 deles tenham apresentado alguma ressalva, que se referem ao reconhecimento (E3 e E7) e à

participação dos fundadores (E1, E2 e E7).

De acordo com os entrevistados, os subfatores autonomia e liberdade são os aspectos mais importantes em termos relacionais, por estes conferirem autonomia para a tomada de decisões e na criação de inovações nas operações. Para alguns entrevistados, houve uma certa perda de autonomia. Para exemplificar momentos em que os resultados obtidos foram aquém do esperado, ou, ainda, sobre a menor predisposição dos empreendedores para arriscar ou buscar novos conhecimentos e ideias nas referidas situações, vale destacar o depoimento do entrevistado E1:

Autonomia (é importante) porque sempre que a franqueadora limitou demais a gente, as coisas não funcionaram tanto. Sinto que por vezes, o excesso de regras nos dificultou, por exemplo em algumas campanhas. Por isso que acho que responderam assim no questionário. Tem a questão do dia a dia também né. Deixar os franqueados fazerem é muito importante. Eu sinto dificuldade quando há muitas regrinhas.

O entrevistado E3 relacionou o subfator autonomia aos aspectos de flexibilidade e da confiança, ao reconhecer a necessidade de determinadas limitações dentro do sistema de franquias, a fim do atendimento a mínimos de padronização, bem como às condutas necessárias para o melhor atendimento a qualquer stakeholder da marca:

É necessário que os olhos locais da franqueadora sejam o franqueado, sempre respeitando a essência da Delivery Much. Vai ter momentos e situações de menor autonomia, não de forma negativa, mas para atendermos a mínimos necessários, a padrões. Mas a gente precisa entender que localmente o franqueado sempre será mais consciente do fator local. E isso impacta diretamente na execução e no assunto da pergunta, que é aprendizagem.

No que se refere à flexibilidade, os depoimentos de todos os entrevistados expressam respostas e abordagens semelhantes à visão relatada sobre a autonomia, ou seja, mencionam que devem ser observadas as necessidades e desafios locais de cada operação para que tenham espaços de negociação entre franquia e franqueadora por exceções e adaptações para permitir a conciliação de questões, em geral, gerando assim, inclusive, a autonomia recém relatada como base para geração de aprendizagem interorganizacional. Neste sentido, vale citar o exemplo da entrevista E7, em relação às diferenças culturais de cada região:

Flexibilidade também eu sinto como a possibilidade de adaptar o recurso. Por exemplo, lá em Pernambuco deve ser feito algo de uma maneira, mas eu consigo falar com meu consultor para ajustar ao que eu preciso aqui. Isso me ajuda a adaptar para cá, e me sinto tranquilo que não serei necessariamente punido por isso.

Os aspectos de ajuda mútua, sinalizados pelos subfatores cooperação e confiança, segundo os entrevistados estão relacionados a natureza do negócio, pelo fato de ser dinâmico e mutável (empresa formatada em sistema de franquias) e, por estarem conectados aos demais itens acerca de relacionamento abordados na pesquisa, principalmente os recém citados sobre autonomia e flexibilidade. O depoimento do entrevistado E1 reforça a questão:

Nosso negócio exige muito do empreendedor pra dar certo. Precisamos estar ali sempre. E a confiança é base para continuar. Sobre os pontos que menos se destacaram, eu vejo que também são importantes. A confiança por exemplo envolve a participação dos fundadores, pois precisamos da palavra deles para isso. E as outras, é complemento e tudo interligado entre todos os itens listados na pergunta. Ainda que o que se destaque, para a aprendizagem, são os itens que apareceram acima.

O subfator cooperação é importante para aprendizagem interorganizacional ao se observar a complementaridade entre os atores envolvidos, a exemplo do depoimento do entrevistado E7, quando menciona a “oxigenação de ideias”, de modo que, ao se trabalhar em sintonia e com apoio conjunto, pode-se gerar melhores resultados. O depoimento do entrevistado E9, também, demonstra a predisposição para cooperar, mesmo em situações não previstas:

A cooperação é a questão de se ajudar. Muitas vezes pude contar com o apoio do consultor, por exemplo, em questões que não necessariamente seria obrigação dele. Que também é flexibilidade para se ajudar. Facilita bastante.

No que tange à confiança, observa-se que houve por parte dos entrevistados o sentimento de que ela é impulsionada através do fortalecimento dos três subfatores anteriores (autonomia, flexibilidade e cooperação). Por exemplo, o entrevistado E4 faz um paralelo entre a vivência na rede pesquisada em comparação com outro negócio que ele enquanto empreendedor possui, que também está inserido em um sistema de franquias e que abrange, neste caso, a flexibilidade:

Por vezes, não nos sentimos tão ouvidos e com possibilidade de mudar algo. Por exemplo, levar algo para o Comitê de Franqueados, ou à própria franqueadora, nos momentos em que houve pouca abertura para ouvir a rede, afetou a confiança. Sinto que há espaço para evoluirmos nisso, por exemplo. Fazendo um paralelo com meu outro negócio, que também é franquia, vejo que lá temos mais abertura às vezes para dialogar e trazer nossas representações. Eu vejo que isso é flexibilidade e que aumentaria a confiança. Eu vejo que tudo isso, se potencializado, pode dar mais gás pra executar e fortalecer a predisposição das operações.

De forma complementar, o entrevistado E1 menciona:

A nossa vida é este negócio, então a gente deixa de fazer coisas pessoais muitas vezes, para tocar o negócio. E se não tivermos toda a transparência do que será do futuro do negócio, por exemplo, vai nos impactar. É algo que pode nos ajudar para termos maior confiança e assim poder arriscar mais no negócio, e assim abrir-se mais ao erro. Nosso negócio exige muito do empreendedor pra dar certo. Precisamos estar ali sempre. E a confiança é base para continuar.

Observa-se que a confiança é, também, impactada pelo uso dos subfatores facilitadores de aprendizagem e pelos subfatores que podem se tornar dificultadores, tal como é o caso dos subfatores clareza da estratégia e daqueles relacionados a processos e sistemas de trabalho. Neste sentido, o depoimento do entrevistado E5 exemplifica tal contexto:

Pode ser reflexo de várias situações, e que são base para construir o relacionamento. Confiar que as coisas vão dar certo, na visão de futuro, ou então confiar na rápida resolução de demandas de suporte, seja para tecnologia, financeiro, entre outros, no correto funcionamento das tecnologias, sem surpresas que possam desagradar. É poder confiar na dinâmica inteira [...];

Em relação aos demais subfatores/recursos explorados no questionário (participação dos fundadores, reciprocidade, reconhecimento e cultura da rede), os entrevistados também consideram como itens importantes, ainda que concordem que não sejam os prioritários enquanto bases relacionais, quando do ponto de vista da aprendizagem interorganizacional. Os entrevistados, ainda, fizeram algumas ressalvas em relação aos itens reconhecimento e participação dos fundadores.

Os entrevistados E3 e E7 entendem o subfator reconhecimento como uma das prioridades das bases relacionais para a aprendizagem, no sentido de fortalecer a cultura da rede (conforme afirmado pelo entrevistado E3) e para incentivar a exploração de inovações em geral (ambos os entrevistados). Apesar disso, dos entrevistados que não apresentaram ressalvas acerca do reconhecimento, três deles (E6, E8 e E9) enfatizaram que o subfator não está entre os mais relevantes, ou seja, para eles o foco deve estar voltado ao crescimento negócio, sendo o reconhecimento uma consequencial.

Para os entrevistados E1, E2 e E7, o subfator participação dos fundadores é importante no dia a dia, principalmente em relação à clareza da visão estratégica e o impacto no subfator confiança. Mesmo assim, não houve unanimidade sobre o subfator (participação dos fundadores), já que o entrevistado E9 entendeu o mesmo

como pouco relevante, desde que o negócio tenha clareza por outras vias.

O subfator reciprocidade foi visto por todos os entrevistados como uma sobreposição ao subfator flexibilidade, enquanto o subfator cultura foi pouco abordada. No caso deste último, tal situação pode ser explicada, em parte, pelo histórico recente (à época da pesquisa) de poucos eventos de integração entre os atores da rede, motivados pelos impactos do distanciamento devido à pandemia de COVID-19, que inibiu a realização de eventos presenciais e pelo histórico recente de mudanças operacionais ocorridas no negócio nos 02 anos anteriores à pesquisa.

Desta forma, fica evidente que as duas principais vertentes que foram demonstradas no primeiro parágrafo desta seção (relacionadas à liberdade e à ajuda mútua) são as bases norteadoras, em termos relacionais, de todas as estratégias promotoras de aprendizagem interorganizacional. Para tanto, fica claro que dois outros aspectos devem ser trabalhados, que são a construção de confiança e a transparência: a primeira, diretamente evidenciada pelos questionários e pelas entrevistas; a segunda, evidenciada através das ressalvas encontradas durante a coleta de dados demonstra, por exemplo, a importância da participação dos fundadores e da alta direção no que tange ao funcionamento correto das tecnologias e na definição da visão de futuro (no curto e no longo prazo), para que os empreendedores franqueados possam saber o quanto, por exemplo, arriscar ou ainda, de que modo a aprendizagem pode ser gerada.

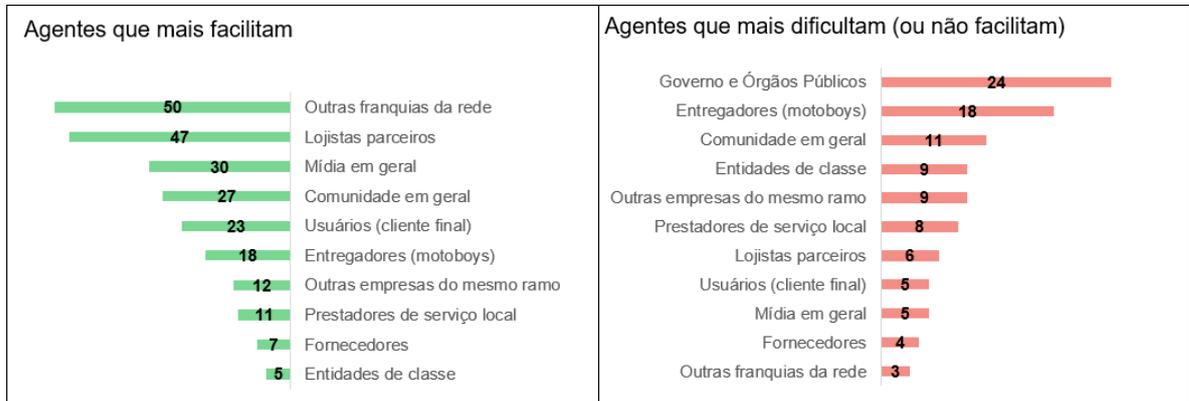
#### **5.1.4 Agentes externos**

Os agentes externos são aqueles atores que não possuem relação direta com uma franquia. Neste sentido, observa-se que os demais atores da rede não possuem obrigação de relacionar-se com uma franquia específica, enquanto, por exemplo, o ator “consultor” é um direito contratual, em termos de suporte. O consultor não foi considerado como agente externo.

Assim, os resultados obtidos via questionários no que tange aos impactos dos agentes externos à aprendizagem interorganizacional das franquias demonstram que os subfatores que mais facilitam a aprendizagem interorganizacional são: as figuras das outras franquias integrantes do sistema de franquias, seguidas pelos lojistas parceiros (relação B2B), as mídias em geral e a comunidade em geral e os usuários. Os subfatores que mais dificultam (ou menos facilitam) a aprendizagem

interorganizacional são: o governo e órgãos públicos em geral, entregadores (motoboys), comunidade em geral (que recém apareceu como facilitadora) e as entidades locais de classe (Figura 16).

Figura 16 – Agentes externos (e seus impactos) para a aprendizagem



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os depoimentos coletados mediante entrevistas em relação aos agentes externos que facilitam a aprendizagem interorganizacional evidenciam quase a totalidade de convergência em relação às respostas obtidas nos questionários, ou seja, os comentários dos entrevistados dão ênfase aos dois primeiros subfatores colocados na pesquisa de questionário: outras franquias da rede e os lojistas parceiros (uma única ressalva é feita pelo entrevistado E2 acerca dos lojistas).

Para 100% dos entrevistados, o subfator outras franquias da rede representa os únicos benchmarks em iguais condições, por vivenciarem o negócio da mesma forma e por partilharem de desafios semelhantes, representando, assim, importantes fontes de conhecimentos sobre acertos e erros da operação. O depoimento do entrevistado E4 reforça o assunto da seguinte forma:

A comunicação com outros franqueados é importantíssima pelo benchmark. É o único benchmark de alguém que vivencia exatamente o que a gente vivencia. Então eu busco bastante o pessoal para sustentar a minha tomada de decisão.

Para o entrevistado E7:

Quando estou falando com outros franqueados, estou aprendendo com outras realidades no Brasil. Enquanto um testou num lugar, eu testei aqui. E aí cresce muito a comunicação entre franqueados. A primeira coisa que me faz ir na Convenção Anual por exemplo, é a oportunidade de conversar com vários franqueados, junto a aprendizado para minha vida, para crescer como franquia.

Para o subfator lojistas parceiros, os entrevistados mencionaram o caráter estratégico deles, por serem considerados parceiros de negócios. De acordo com o depoimento do entrevistado E1, os lojistas parceiros são fontes de informações sobre o mercado de modo geral:

Os lojistas nos dão muita informação. Talvez poderiam estar colocados (no questionário) até como mais agregadores que as outras franquias. Como a gente tem boa intimidade com os parceiros, ao menos no meu caso, eles passam muita informação de melhoria, sobre os concorrentes, sobre os clientes, de como poderia ficar melhor pra vendermos mais etc.

O entrevistado E8, também, cita a importância dos lojistas parceiros, já que com eles as franquias podem aprender sobre o próprio mercado de restaurantes e da realidade de cada parceiro, especificamente (e como explorar todo o mercado local de forma eficaz):

Enquanto os lojistas, a gente consegue ver muito a realidade do lojista, dos custos, do funcionamento do mercado, e ver como ajudá-los a crescer, e assim a gente aprende pra gente crescer também.

A única ressalva feita pelo entrevistado E2 sobre os lojistas parceiros foi em relação ao risco do conflito de interesses entre os atores, já que ambos possuem uma relação contratual:

Os lojistas eu diria que agregam, mas como eles tem os próprios interesses, então não vejo que facilitam exatamente a aprendizagem. Agregam, mas não sei se deveriam ter toda essa representatividade.

Os entrevistados foram unânimes em relação ao subfator mídias, de modo geral, pois para eles, os conteúdos da internet são vistos como boas fontes de insights para buscar e replicar ou adaptar ideias em testes no dia a dia da operação. Além disso, as mídias em geral ajudam na resolução de problemas e complementam a construção de raciocínio. O entrevistado E2 menciona que:

Quando não consigo resolver algo com a ajuda de alguém, eu procuro no Google. Além disso, infelizmente não dá para confiar 100% nos especialistas. Já aconteceu comigo de encontrar uma solução pra um problema contábil, que só após encontrar relatos e informações na internet, é que pude contradizer a opinião do especialista contratado.

As mídias em geral, portanto, servem como complementos para o dia a dia dos franqueados, já que são consumidas a qualquer momento e por demonstrarem facilidade no acesso. O entrevistado E4 diz que a multiplicidade de informações, as vezes, não tem relação direta com o negócio, mas incentiva a geração de novas ideias

nos momentos de ócio e maior descanso:

Às vezes inclusive vendo coisas totalmente fora do negócio, tenho vários *insights*. Pode não fazer sentido no momento, mas vai me ajudar em algum momento futuro. É aquela meia horinha sagrada de conteúdo do dia, vendo vídeos em influenciadores no Instagram, ou no Youtube, ou lendo algum dos blogs que sigo.

Já o entrevistado E9 menciona o uso de podcasts:

[...] também podcasts, eu tenho consumido muito podcasts. Até conteúdos aleatórios. Tem muito conteúdo de graça, que não necessariamente vai servir pra ti, mas trazem insumos.

Em relação aos atores que mais dificultam (ou menos facilitam), ou que menos facilitam a aprendizagem interorganizacional, os depoimentos dos entrevistados são convergentes em relação aos subfatores governo e órgãos públicos e às entidades de classe. No que tange ao subfator entregadores (motoboys), houve 04 respostas divergentes (E2, E4, E5, E6) e, em relação ao subfator comunidade em geral não houve conclusão específica.

O subfator governo, segundo os entrevistados, não necessariamente representa um fator dificultador da aprendizagem, porém as interações com ele se dão geralmente em questões burocráticas, de modo que, por vezes, podem dificultar algumas execuções ou limitar a criatividade para ações inovadoras, devido as regras, leis e regulamentos. Da mesma forma que o subfator governo, as entidades de classe não são consideradas dificultadores. Todavia, para os entrevistados, o subfator não dificulta e nem promove a aprendizagem, devido à pouca interação da rede de franquias com as entidades de classe.

A não unanimidade por parte dos entrevistados quanto ao subfator entregadores pode ser explicada, dentre outros fatores, pelo fato de este agente também estar em quinto lugar entre as escolhas dos que mais facilitam a aprendizagem. Neste sentido, não há uma conclusão específica para a abordagem deste público. Para alguns entrevistados (E3, E7, E8, E9), os entregadores dificultam a aprendizagem por terem contato só nas situações de problemas relacionados à logística de pedidos. Os entrevistados (E1, E5) mencionam que possuem muito pouco contato com tal público.

A situação dos entregadores é explicada pelo modelo de solução logística (e a respectiva necessidade) adotada em cada cidade de operação da empresa estudada, ou seja, para os entrevistados que possuem contato, os entregadores representam

um recurso facilitador para a aprendizagem, contribuindo, inclusive na abertura de mercado por conhecerem aspectos locais relevantes sobre as características geográficas de cada cidade. O depoimento do E2 reforça o argumento:

Discordo da visão dos entregadores, pois vejo que é um público que tenho bastante contato e me contribuem bastante em termos de aprender e entender o mercado. Inclusive foi através deles que consegui avançar mais rápido quando lancei o negócio, pois havia muita necessidade de entregar soluções da minha parte em termos de logística aos parceiros, senão eles não firmariam a parceria.

Desta forma, é possível concluir segundo a visão dos entrevistados que os entregadores podem facilitar mais ou menos a aprendizagem, já que esta depende do nível de interação e do sentimento de parceria dos atores com este público, da mesma forma como foi discutido em relação aos lojistas parceiros.

O subfator comunidade em geral, tanto esteve entre os fatores destaques que facilitam como entre os que não facilitam a aprendizagem interorganizacional. Observa-se que não houve conclusão específica, já que segundo todos os respondentes da fase de entrevistas, tal opção de resposta estava muito ampla.

A partir das respostas evidenciadas sobre os agentes externos, compreende-se a importância tanto daqueles atores que vivenciam realidades semelhantes e que podem ser benchmarks (no caso estudado são outras franquias do sistema de franquias), quanto daqueles parceiros de negócio que possuem laços mais próximos: em todas as franquias, os lojistas são os principais parceiros, em parte delas, também os entregadores.

Os entregadores e lojistas, em ambos os casos, podem ser considerados também como clientes e, neste sentido, diferenciam-se dos consumidores finais, devido ao aspecto da proximidade, o que gera maior frequência nos ciclos de feedbacks. Também se diferenciam dos agentes fornecedores, o que reforça a importância dos agentes que podem ser mais impactados positiva ou negativamente pelas atividades exercidas pela rede de franquias estudadas. Logo, conclui-se que os agentes externos mais importantes para promoção da aprendizagem interorganizacional podem mudar de contexto para contexto, mas, de modo geral, giram em torno dos principais parceiros de negócio, em termos de proximidade e de fluxo de contato.

## 5.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos resultados coletados acerca dos fatores analisados na pesquisa (canais de comunicação, gestão e operações, bases relacionais e agentes externos), observa-se uma preferência geral pela interatividade e por um ambiente propositor de autonomia aos atores envolvidos no sistema de franquias, ou seja, um ambiente que permita transitar ao longo do dia a dia das operações em contato direto com os mais diversos stakeholders, a fim de resolver os problemas de forma rápida, além de promover o surgimento de ideias para serem testadas mediante erros e acertos.

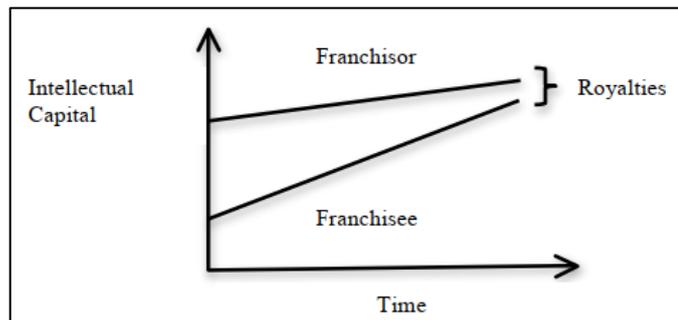
Em relação aos resultados obtidos no âmbito dos canais de comunicação, verifica-se que os subfatores Informes Gerais e Webinar Fala Rede são escolhidos como as principais rotinas de teor informativo e como instrumentos de comunicação sobre novidades e orientações às franquias, enquanto os subfatores WhatsApp e a atividade de consultoria são escolhidos pelos atores da rede como as principais ferramentas no âmbito da interação, tanto para o compartilhamento de conhecimentos quanto para a solução de problemas. Os achados formam o que é denominado por Gillis, Combs e Yin (2020) como rotinas de compartilhamento de conhecimento, dentro do gerenciamento do *franchising*. Para os autores, as rotinas de compartilhamento de conhecimento referem-se a práticas que envolvem tanto o objetivo de informar a rede franqueada (sobre pautas importantes, padrões a serem seguidos, entre outras), quanto promover fóruns de compartilhamento de soluções e desafios entre os atores envolvidos.

Gorovaia e Windsperger (2013), citados por Sanfelix e Puig (2017), também comentam acerca das estratégias de transmissão de informação. A primeira, denominada de alto nível de informação, inclui conferências, encontros e reuniões, enquanto a segunda, denominada de baixo nível de informação, inclui e-mails, comunicados, manuais e reports. Os argumentos dos autores estão em conformidade aos de Sanfelix e Puig (2017) quando discutem os novos desafios do *franchising*, ou seja, no âmbito dos negócios intensivos em conhecimento, o franqueado aparece como agente mais ativo e menos dependente da franqueadora em termos de conhecimento do mercado local, o que exige também abordagens específicas para a gestão do fluxo de informações.

As informações, ainda, no contexto das organizações baseadas em capital intelectual podem ter maior potencial de agregar à franqueadora e suas atividades no

gerenciamento, ao invés de transferir conhecimento às franquias, pelo fato do capital intelectual das franquias, segundo Sanfelix e Puig (2017), crescer proporcionalmente mais que o valor daqueles sob domínio da franqueadora ao longo do tempo (Figura 17).

Figura 17 – Relação entre o capital intelectual do franqueador e da franquia em contextos intensivos em conhecimento



Fonte: Sanfelix e Puig (2017, p. 94).

O uso de WhatsApp para comunicação com os mais diferentes stakeholders no dia a dia reforça a importância do caráter informal deste tipo de canal, pois facilita a construção de relacionamentos e a troca de ideias de forma não estruturada e não planejada, na maioria das vezes, como pontuado nos estudos de Sohn *et al.* (2014) e de Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008).

No entendimento de Sohn *et al.* (2014), o desenvolvimento de inovações incrementais, no âmbito das relações interorganizacionais, é promovido por meio de relações formais e informais. As vias informais são nutridas pelos laços de amizade e representam fontes de conhecimento acerca do mercado e dos concorrentes. Os autores concluem que é importante promover ações que venham facilitar o compartilhamento de informações entre as organizações.

Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008) comentam sobre a complementariedade dos canais formais e informais para a geração da aprendizagem interorganizacional. Para os autores, as vias formais possuem contribuição decrescente na medida em que há maior colaboração entre os atores, enquanto as vias informais permanecem numa crescente nestes cenários. As evidências permitem, ainda, inferir que, no caso do presente estudo, os subfatores WhatsApp e a Extranet são canais complementares e igualmente necessários, tanto pelas respostas obtidas, quanto pelas bases teóricas que convergem nesta construção.

Para Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008), a aprendizagem informal pode ser caracterizada como a aprendizagem que ocorre de maneira espontânea entre os parceiros, além das fronteiras da organização. Ainda, comportamentos de aprendizagem informal originam-se por meio das interações e relações informais que ocorrem entre os indivíduos e as organizações e entre diferentes organizações. Já a aprendizagem formal é caracterizada por processos de aprendizagem programados e planejados. Ainda, de acordo com os autores, tanto a aprendizagem formal quanto a aprendizagem informal apresentam comportamentos positivos na aprendizagem interorganizacional, sendo que estes conceitos podem ser considerados complementares como verificado no presente estudo. Malcolm, Hodkinson e Colley (2003) também enfatizam que a aprendizagem formal e informal são conceitos complementares e não opostos.

Na mesma linha, Larentis, Mello e Antonello (2021), reforçam os achados quando verificam em seus estudos a predominância dos processos e atividades informais de aprendizagem. Para os autores, os processos formais não estão desvinculados dos informais, pois dependem dos informais e podem servir como estímulo à aprendizagem informal. A aprendizagem informal pode ser percebida tanto em situações informais quanto formais.

Os resultados obtidos, também, revelam a conexão com os resultados da aprendizagem experiencial defendido por Kolb (2015). Neste tipo de aprendizagem é valorizado, principalmente, a instantaneidade das interações e a autonomia na escolha dos canais que podem mais facilitar a aprendizagem interorganizacional. Os entrevistados, ainda, mencionam não só a geração de ideias em si, mas, também, o apoio dos canais para a resolução de problemas no dia a dia, os quais, por conseguinte, também, reforçam a dimensão social de aprendizagem no que se refere a construção de significados, ou seja, ocorre pelo significado que as pessoas, conjuntamente, atribuem às suas experiências de trabalho, envolvendo a socialização em comunidades de prática (DURANTE *et al.*, 2019).

Durante *et al.*, (2019) adotam a prática como unidade de análise e, neste caso, ela é chamada de aprendizagem baseada em prática. A aprendizagem é construída em grupos pelas pessoas em uma dinâmica de negociação e produção dos significados das palavras, ações, situações e artefatos materiais (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). Para Gherardi e Nicolini (2001, p. 49) trata-se de “um sistema de atividades em que o saber não está separado do fazer e das situações e

poderia ser chamado de conhecimento coproduzido por meio da atividade”. Ainda, para as autoras, a aprendizagem ocorre nas relações sociais dos indivíduos, enquanto participam de uma sociedade, ou seja, na interação. Easterby-Smith e Araujo (2001, p. 19), também reforçam a questão quando afirmam que “a aprendizagem é algo que emerge de interações sociais, normalmente no ambiente natural de trabalho”.

Para Gherardi (2001; 2006) e Bispo (2013), o conhecimento é algo que não está na mente das pessoas, mas é uma construção coletiva, produzida, reproduzida e modificada por meio das práticas. Não é possível entender a organização como um espaço de acúmulo de informações e conhecimento, uma vez que a aprendizagem e o conhecimento são construídos e reconstruídos constantemente pelas práticas cotidianas de uma coletividade.

Mutebi *et al.* (2022), ainda argumentam que em situações de alta mutabilidade (no caso, socorros em organizações humanitárias), o comportamento da comunicação interorganizacional orientado para o futuro passa por ações como o compartilhamento de feedback e informações sobre necessidades, sendo inclusive estes fatores mais propensos à disposição dos atores em compartilhar, quando comparados com os fatores mais tácitos, como dinheiro ou suprimentos em si.

No que tange a gestão e operações é possível fazer inferências sobre os aspectos que resumem a descrição dos resultados obtidos na pesquisa, ou seja, a interação, a autonomia e a visão de futuro.

Com base nas três dimensões (capital humano, estrutural e relacional) apresentadas por Sanfeliu e Puig (2017), acerca dos ambientes intensivos em capital intelectual no *franchising*, observa-se a partir dos achados da pesquisa, no âmbito do capital humano, que tanto consultores (franqueadora), quanto equipes locais (a própria franquia e seu ambiente interno) e a rede (ambiente externo) estão entre os subfatores que mais facilitam a aprendizagem interorganizacional.

No que diz respeito ao capital estrutural, verifica-se que nem todos os subfatores são facilitadores da aprendizagem, conforme resultados obtidos via questionário e nas entrevistas. Os canais de comunicação e plataformas de indicadores de BI aparecem entre os principais subfatores promotores de aprendizagem interorganizacional (promovendo o fluxo de informações e a autonomia). Os subfatores “relação contratual” e “clareza da estratégia”, tanto facilitam quanto dificultam a aprendizagem.

A relação contratual pelas evidências da pesquisa trata, principalmente, do

nível de controle e da autonomia entre as partes, corroborando os argumentos de Sanfelix e Puig (2017), ou seja, os franqueados em cenários intensivos em capital intelectual demandam maior autonomia para atuar e contribuir com a geração de conhecimento. Já, a clareza da estratégia está relacionada com a visão de futuro, podendo ser vista ainda como ponto chave para a manutenção das relações entre os atores e organizações, conforme demonstrado por Diaz-Bernardo (2013).

Ainda, a clareza da estratégia está relacionada com a construção e fortalecimento das capacidades da rede envolvida. Fleury e Fleury (2001), reforçam os argumentos quando relacionam a formação de competências à definição da estratégia organizacional e vice-versa, através de um ciclo virtuoso (Figura 18). A aquisição de novas competências em modelos de negócios inovadores está ligada ao procedimento de acumulação de aprendizagem organizacional, exercício cada vez mais fundamental dentro da sociedade do conhecimento e que trabalha para a síntese do que é mais importante para a organização em dado momento (VEFAGO; FRANCISCO; NAKAYAMA, 2018).

Figura 18 – Abordagem de Fleury e Fleury (2001) para a construção de competências



**Fonte:** Fleury e Fleury (2001, p. 190).

Em relação ao capital relacional, observa-se que ele é impactado pelos demais itens já citados. Dentre os subfatores destacados na pesquisa, verifica-se que o nível de liberdade demanda atenção, já que, de forma direta, é visto pelos respondentes (questionários e entrevistas) como fator facilitador da aprendizagem e, indiretamente, o subfator “relação contratual” é percebido como não promotor da aprendizagem.

Neste sentido, é preciso observar, por exemplo, as argumentações de Diaz-Bernardo (2013), acerca das quatro dimensões-chave entre franquia e franqueadora, ou seja, o uso apropriado de poder (os outros são foco de longo prazo, flexibilidade e

mutualidade). Também, Nijmeijer, Fabbriotti e Huijsman (2014) evidenciam em seus estudos que os maiores níveis de descentralização estão relacionados a melhores resultados em termos de performance, níveis de satisfação e predisposição por parte dos franqueados para continuar na relação de franquia em longo prazo, reforçando novamente a visão de futuro citada como importante por parte dos respondentes da pesquisa.

É possível fazer constatações semelhantes ao observado acerca dos estudos de Sanfelix e Puig (2017), quando se verificam os resultados da pesquisa de Gillis, Combs e Yin (2020), acerca das dimensões de gerenciamento do *franchising*: i) os subfatores canais de comunicação, consultores, rede e equipe local representam as rotinas de compartilhamento (facilitadores de aprendizagem interorganizacional); ii) consultores, nível de liberdade, relação contratual de franquia, clareza da estratégia e a cultura conectam-se às rotinas de confiança; e; iii) plataformas de indicadores de BI, sistemas de informação e processos e rotinas de trabalho estão conectadas às rotinas operacionais.

Na perspectiva da aprendizagem interorganizacional, os aspectos da interação, autonomia e visão de futuro encontrados no âmbito de gestão e operações podem ser relacionados aos estudos de Wegner (2011), Andreis *et al.* (2014), Mozzato e Bitencourt (2018) e Mokhtarzadeh e Faghei (2017).

A interatividade almejada pelos respondentes da pesquisa pode ser explicada, tanto em nível de rede no que se refere aos mecanismos de informação e aos objetivos compartilhados, quanto no nível individual de cada participante, que juntos complementam-se em conhecimentos (WEGNER, 2011). Os resultados obtidos por Andreis *et al.* (2014), também reforçam os achados da pesquisa, ou seja, a interação contínua é importante por ter impacto tanto no alinhamento de diretrizes estratégicas quanto em fatores culturais dos envolvidos no processo, o que pode fornecer insumos de como atuar frente aos subfatores analisados na presente pesquisa, principalmente, em relação àqueles que podem dificultar a aprendizagem (clareza da estratégia e cultura da empresa).

Em relação à autonomia, Wegner (2011) ao abordar o nível de rede menciona que tanto as relações de poder quanto os mecanismos de controle podem produzir efeitos negativos ou positivos à medida que são equilibrados entre franquia e franqueadora. Ainda, segundo Wegner (2011), a visão de futuro está conectada com o elemento “objetivos compartilhados” no nível de rede, tendo impacto também no

elemento de rede “confiança”, o que é corroborado por Mozzato e Bittencourt (2018), acerca da visão da interdependência relacionada à vinculação de objetivos e recursos.

No momento em que se observam as quatro dimensões relacionadas à colaboração interorganizacional apresentadas por Mokhtarzadeh e Faghei (2017), observa-se que o envolvimento da alta administração está conectado não só com a visão de longo prazo (subfator considerado importante nas bases relacionais por parte dos respondentes das entrevistas), mas, também com a aprendizagem organizacional em nível mais amplo (ciclo duplo).

No que tange às bases relacionais, os resultados da pesquisa revelam a preferência dos entrevistados pela autonomia, flexibilidade, cooperação e confiança, confirmando e complementando as evidências recém mencionadas acerca dos canais de comunicação, já que para fomentar as bases relacionais se fazem necessários os espaços para construções informais e tácitas como discutido por Doshi e Khokle (2011), Larentis *et al.*, (2014) e Borelli, Larentis e Wegner (2021). Doshi e Khokle (2011) comentam sobre o potencial restritivo de relacionamentos que inibem a inovação, a liberdade e a flexibilidade e, desta forma, a capacidade adaptativa das organizações. Os autores Larentis *et al.*, (2014) mencionam a importância da reciprocidade em prol da cooperação entre as organizações para geração de aprendizagem interorganizacional, já que esta não ocorre em qualquer tipo de relacionamento por ser dependente, principalmente, de uma participação por parte dos atores de forma mais coletiva do que individualista. Neste sentido, pode-se observar o papel dos interfaceadores (consultores), à medida que estes têm capacidade e impacto direto no estreitamento de relações e na contribuição para rotinas de cooperação, aprendizagem e fortalecimento de capital relacional (BORELLI; LARENTIS; WEGNER, 2021).

Os resultados, de forma complementar, permitem fazer um paralelo com as três dimensões (confiança, comprometimento e satisfação no relacionamento) do modelo proposto por Ishak e Jantan (2010): a confiança destaca-se na presente pesquisa tanto na medida que trata da credibilidade (como por exemplo a funcionalidade dos sistemas, descrita em algumas entrevistas), quanto a benevolência comentada pelos autores e constatado na pesquisa em relação a busca por transparência e visão de futuro a ser compartilhada com os empreendedores; a dimensão do comprometimento se expressa através da importância identificada nas respostas da pesquisa em torno do subfator cooperação entre as partes; e a satisfação na relação se aproxima do

subfator flexibilidade, na medida em que se aborda a mutualidade dos acordos, observando aspectos como justiça e respeito às obrigações.

Os achados dos estudos de Ishak (2016) e Diaz-Bernardo (2013), também, demonstram, mais uma vez, a conexão entre as bases teóricas e os resultados obtidos na pesquisa. Ishak (2016) fala da importância da flexibilidade, acompanhada da solidariedade e das trocas de informações, ou seja, elas juntas representam o foco na cooperação. De acordo com o autor, elas devem ocorrer tanto por vias formais quanto informais, reforçando não apenas os pilares relacionais, mas, também, as evidências já comentadas acerca dos canais de comunicação. As quatro dimensões-chave apresentadas no estudo de Diaz-Bernardo (2013) para a relação franquia-franqueador estão alinhadas com as principais bases relacionais identificadas no presente estudo: i) o foco de longo prazo pode ser refletido pelo subfator confiança; ii) o uso apropriado de poder levanta tem conexão com o subfator autonomia; iii) a flexibilidade fica exposta por si só, focando-se na predisposição de ambos os atores em se adaptar e adaptar o contrato, de acordo com os aspectos situacionais e; iv) a mutualidade nas relações evidenciada pelo subfator cooperação.

No momento em que se analisa cada um dos resultados destacados para os subfatores das bases relacionais para promoção da aprendizagem interorganizacional, observa-se que eles estão alinhados aos itens apresentados por Wegner (2011) no âmbito dos “elementos da rede”, quais sejam: os subfatores autonomia e flexibilidade referem-se aos mecanismos de controle e às relações de poder, na medida que tratam do equilíbrio de atribuições entre os atores; o subfator cooperação está ligado aos objetivos compartilhados e aos mecanismos de informação e comunicação por estarem relacionados ao alinhamento contínuo e ao atendimento mútuo de expectativas e; o subfator confiança está conectado à qualidade das relações ao permitir a predisposição em interagir e olhar conjuntamente o longo prazo.

Em relação as contribuições de Wegner (2011), ainda é possível observar a complementariedade com o esquema conceitual de Larentis *et. al* (2014) revisado por Borelli, Larentis e Wegner (2021), principalmente, à medida que se inserem os elementos “assimetria de poder” e “comportamento oportunista”: o primeiro tem ligação com os “mecanismos de controle” e as “relações de poder”, impactando na dinâmica inerente ao *franchising* e o segundo relaciona-se à confiança e à predisposição por manter os relacionamentos no longo prazo.

Em relação aos agentes externos, verifica-se a importância daqueles mais próximos ao dia a dia do negócio (lojistas e outras franquias da rede), e, por conseguinte, daqueles que compartilham determinados elementos que envolvam sólido processo de relacionamento, confirmando as conclusões do estudo de Larentis *et al.* (2014), que enfatiza as bases da aprendizagem como a confiança, comprometimento, estabilidade dinâmica, relacional e aspectos culturais (símbolos e significados), como relevantes para os relacionamentos duradouros e valorização dos atores envolvidos. Mozzato e Bittencourt (2018), de forma semelhante, mencionam o que eles denominam de “proximidade social”, que representa a identidade entre os atores de um relacionamento interorganizacional que compartilham aspectos de identidade e laços sociais, tendo mais facilidade no compartilhamento de informações e de conhecimentos como percebido na presente pesquisa.

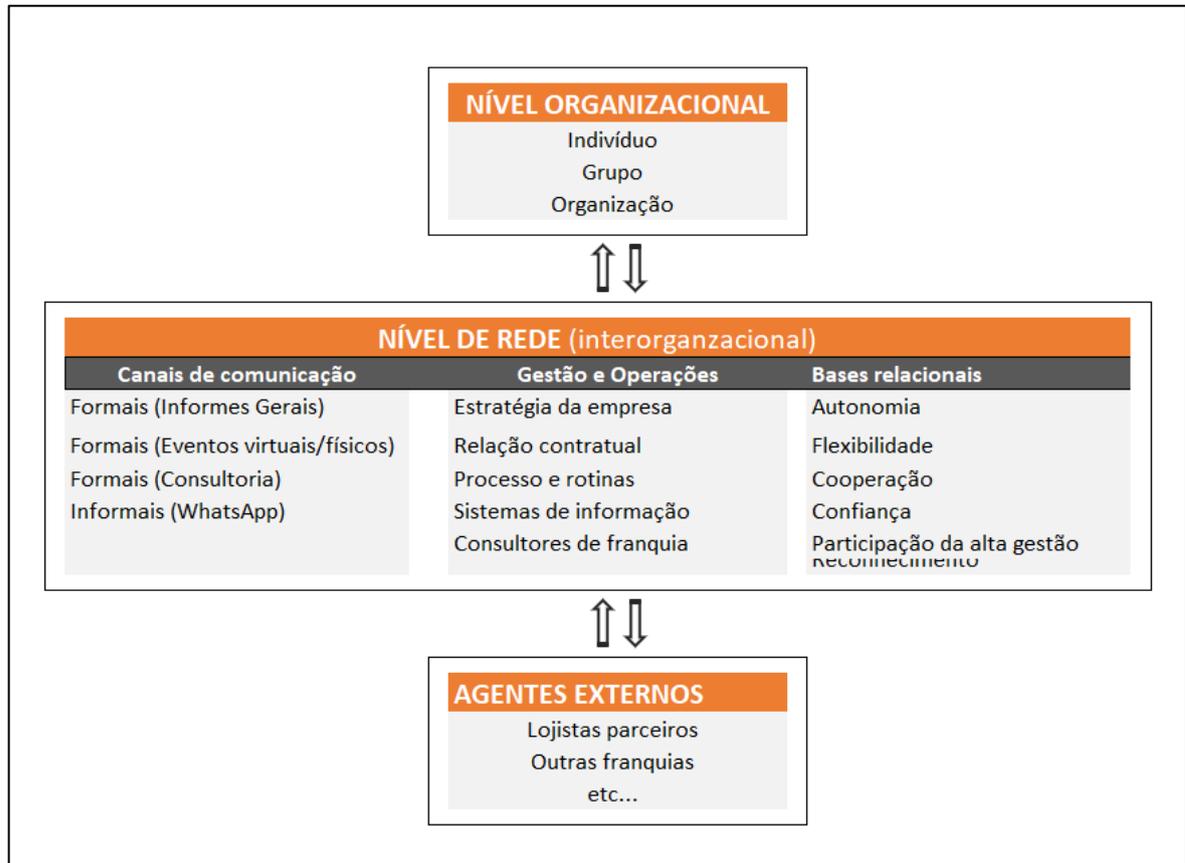
Larentis, Antonello e Slongo (2018) reforçam a questão quando citam aspectos de relacionamento, quais sejam: i) confiar: importância da transparência; confiabilidade sobre as informações fornecidas, ações realizadas e pessoas e; compartilhamento de informações e ideias; ii) compromisso: cumprimento de responsabilidades; alcançar objetivos; cuidar bem das pessoas e dos negócios; iii) cooperação: discussão de problemas, vontade de ouvir e ajudar cooperação; percepção parcial sobre a realidade dos intermediários; iv) aprendendo: empresa aprendendo com os intermediários principalmente sobre o mercado; intermediários aprendendo com as empresas principalmente sobre práticas de gestão; aprendizagem de elementos culturais (significados); preponderância de processos informais de aprendizagem; v) dificuldades na relação: dificuldade em entender o outro lado; conflito de papéis das chaves de limite e rotatividade de funcionários.

Os autores Larentis, Mello e Antonello (2021), citam as seguintes situações de aprendizagem entre fornecedor e cliente, e vice-versa: i) importância da trajetória dos envolvidos e de seus repertórios de conhecimentos, experiências e percepções acumulados (memória); ii) importância do repertório da empresa para futuros relacionamentos e aprendizagens; iii) feiras, eventos e convenções de vendas como locais férteis para aprendizagem informal; iv) aprendizado com as visitas entre parceiros.

A partir dos resultados apresentados em relação aos fatores canais de comunicação, gestão e operações, bases relacionais e agentes externos com seus respectivos subfatores, observa-se que o processo de aprendizagem é multinível,

conforme Figura 19. Entende-se por multinível no sentido de que a aprendizagem ocorre de forma integrada nos níveis do indivíduo, dos grupos, da organização e da interação desta com outras organizações (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Figura 19 – Aprendizagem multinível no contexto da rede Delivery Much



**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos resultados dos questionários e das entrevistas.

A partir dos achados da pesquisa, percebe-se que a interação é fator importante para a aprendizagem interorganizacional, tanto em nível individual quanto grupal, organizacional e interorganizacional: seja entre as pessoas integrantes da franquia localmente (no caso daquelas franquias com sócios e ou colaboradores), seja através do uso dos conhecimentos compartilhados com consultores da franqueadora ou ainda por meio dos agentes externos onde se nota a troca das experiências individuais, por vias formais ou informais que contribuem para construção de visão compartilhada.

Morris (2019), reforça a questão quando comenta que a aprendizagem ocorre por meio da interação e pelos processos de interpretação e integração apresentados por Crossan, Lane e White (1999), envolvendo entendimentos compartilhados, mapas

cognitivos, linguagem, conversação, ajuste mútuo e sistemas de interação que podem se transformar em insumos para a institucionalização da aprendizagem organizacional.

A aprendizagem organizacional, no contexto da presente pesquisa, interage com o ambiente externo para gerar o contexto de aprendizagem interorganizacional por meio de duas vertentes: a interação com o mercado local, através dos principais parceiros de negócios e a interação no contexto da rede pelo contato com as demais franquias e pela relação contratual e relacional com a franqueadora.

A interação no mercado local ocorre, principalmente, com os parceiros de negócios, com destaque para os lojistas parceiros. De acordo com os respondentes da pesquisa (tanto questionários quanto entrevistas), os lojistas são ao mesmo tempo tanto fornecedores quanto clientes da Delivery Much, representando, dessa forma, os atores externos que contemplam a maioria das fontes de aprendizagem interorganizacional apresentadas por Jones e Macpherson (2006): requisitos de clientes, sugestão de fornecedores, serviço de pós-venda, ambiente regulatório e outros provedores de conhecimento. Os lojistas como clientes recebem o serviço de pós-venda da Delivery Much de forma contínua (gerando, assim, relacionamento de longo prazo), além de terem demandas específicas para a condução de seus negócios; enquanto fornecedores, conhecem os requisitos dos clientes finais (que pedem comida pela plataforma Delivery Much) e contribuem para a visão do mercado.

Já no contexto da rede é possível observar o aspecto do poder proposto por Lawrence *et al.* (2005) e Borelli, Larentis e Wegner (2021), visando complementar o modelo de aprendizagem multinível proposto por Crossan, Lane e White (1999). Observa-se o impacto da política na aprendizagem expresso na predisposição dos atores em tomar ações e decisões que podem colaborar ou não no processo da aprendizagem interorganizacional no contexto das franquias. Elementos como relação contratual, clareza da estratégia, participação da alta gestão, flexibilidade e confiança reforçam este aspecto.

Assim, a interação de todos esses elementos ocorre de maneira contínua, de modo interdependente, ou seja, um influenciando o outro numa perspectiva não linear e, sim, sistêmica e complexa ou como discutido por Karawejczyk (2014), que a abordagem multinível busca a compreensão dos fenômenos micro e macro-organizacionais conjuntamente, ou seja, ao invés de se pensar “macro ou micro”, a busca é pelo pensamento integrado e retroalimentado.

## 6 DIRETRIZES PROPOSTAS PARA APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL

A partir dos resultados obtidos e da discussão realizada nesta pesquisa, pode-se enumerar algumas diretrizes para a promoção da aprendizagem interorganizacional no contexto dos sistemas de franquia. Elas buscam tanto fortalecer os fatores identificados como facilitadores da aprendizagem, quanto converter em fatores facilitadores aqueles identificados como potenciais dificultadores da aprendizagem (Quadro 21).

Quadro 21 – Resumo dos principais fatores facilitadores e dificultadores identificados na pesquisa

Fatores	Subfatores que mais facilitam	Subfatores que menos facilitam (ou dificultam)
<b>Canais de comunicação</b>	Consultores Informe Geral Webinar Fala Rede Equipe Local WhatsApp	E-mail
<b>Gestão e Operações</b>	Consultores Canais de comunicação Plataformas de indicadores de BI Equipe Local	Clareza da Estratégia Relação contratual
<b>Agentes externos</b>	Agentes mais próximos da operação e com objetivos correlatos - Outras franquias da rede - Lojistas parceiros	Nenhum identificado como dificultador
<b>Bases relacionais</b>	Fatores de maior impacto: autonomia, cooperação, flexibilidade, reconhecimento, confiança e participação da alta gestão	

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa (2022).

As 10 diretrizes propostas são resultantes dos fatores analisados para a promoção da aprendizagem interorganizacional no contexto do sistema de franquias: uma voltada para os canais de comunicação, cinco voltadas para gestão e operações, três voltadas para as bases relacionais e uma voltada para os agentes externos (Quadro 22).

Quadro 22 – Diretrizes propostas para promoção da aprendizagem interorganizacional no contexto do sistema de franquias

Diretriz proposta	Principal fator relacionado
<b>Centralização, canalização e retroalimentação das estratégias de aprendizagem para dois canais principais, sendo um para cada finalidade: formal (focado na organização do conhecimento) e informal (focado na agilidade das interações)</b>	Canais de comunicação
<b>Fortalecimento do papel dos profissionais de consultoria de franquia</b>	Gestão e Operações
<b>Promoção de estratégias de educação formal que incentivem interação e atualização frequente de conteúdos</b>	Gestão e Operações
<b>Complementação de conteúdos estáticos com audiovisuais</b>	Gestão e Operações
<b>Compartilhamento frequente de metas, desafios e próximos passos, com participação direta da alta gestão</b>	Gestão e Operações
<b>Construção de processos e rotinas em conjunto com as franquias, baseados em mínimos necessários</b>	Gestão e Operações
<b>Controle da narrativa acerca dos espaços para flexibilização</b>	Bases relacionais
<b>Promoção do reconhecimento através das diferentes ferramentas e canais</b>	Bases relacionais
<b>Realização de ciclos de feedback com a rede</b>	Bases relacionais
<b>Comunicação voltada a incentivar <i>stakeholders</i> a interagir com as franquias da rede</b>	Agentes externos

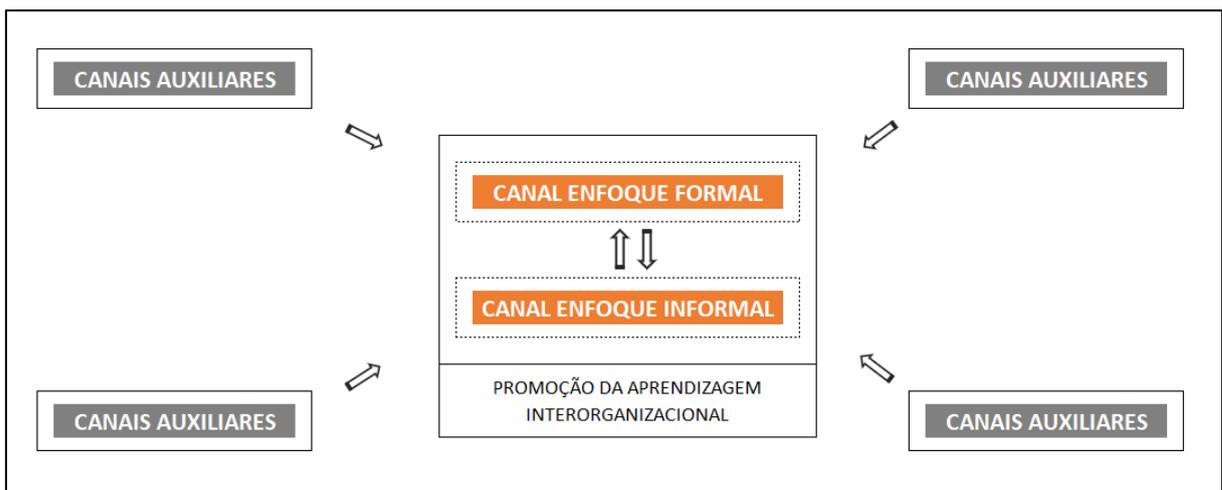
**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa (2022).

A primeira diretriz proposta propõe a centralização, canalização e retroalimentação das estratégias de aprendizagem para dois canais principais, sendo um para cada finalidade (formal e informal) - visa o ordenamento consciente e estratégico por parte da franqueadora, a fim de influenciar e incentivar a aprendizagem interorganizacional ao longo da rede, de modo alinhado, tanto ao que se deseja promover em termos de discussão, bem como ao que se deseja informar ou angariar em forma de engajamento por parte da rede. Esta diretriz pode dar suporte para as outras diretrizes propostas, principalmente em termos de controle de narrativas. Larentis *et al.* (2014) argumentam sobre a importância de se incentivar tanto processo formais quanto informais para a promoção da aprendizagem organizacional na

construção de um ambiente propício aos relacionamentos duradouros.

Neste sentido, a diretriz propõe que se centralize em um único canal o máximo de informações e conhecimentos. Este representa o canal de viés formal que tem como foco a organização do conhecimento. Para tanto, deve-se ter em mente qual canal utilizar para conexões rápidas, visando a promoção de interações entre todos os atores e o acesso das franquias à informação e a contatos, além do acesso da franqueadora a qualquer franqueado. Todos os demais canais existentes no sistema de franquia, do ponto de vista da aprendizagem interorganizacional (AI), deverão servir como auxiliares para canalizar o fluxo de informações. O entrevistado E3, por exemplo, sugere a importância do e-mail como canal canalizador, mesmo que não represente a principal ferramenta para promoção da aprendizagem para estes dois canais principais (Figura 20).

Figura 20 – Canalização dos canais de comunicação para promoção da AI



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A institucionalização dos canais de comunicação da forma recém apresentada, poderá permitir que se trabalhe feedbacks, ou seja, de acordo como os depoimentos dos entrevistados E1 e E4, algumas informações que chegam via e-mail por outras áreas da franqueadora (financeiro, por exemplo) poderiam ser centralizados na extranet, assim como aqueles feedbacks relacionados à atenção dada aos demais canais em termos de aprendizagem e facilidade de operação. Pode-se citar, como exemplo, o relato do entrevistado E8, que argumentou que o canal Extranet é mais fácil de operar pelo fato de melhor organizar as informações, quando comparada à ferramenta de e-mail.

A segunda diretriz se complementa à primeira em termos de comunicação, ao propor o fortalecimento do papel dos profissionais de consultoria de franquia. Isto se justifica pelo fato de estes serem os principais atores na promoção da disseminação das informações relevantes ao longo da rede, bem como por serem os principais atores que conectam a interlocução entre franquia-franqueadora e franquia-franquia, permitindo ainda, impactos indiretos que complementam o enfoque da primeira diretriz proposta. Eles apoiam as franquias, tanto com informações compartilhadas e análises de performance, quanto na ajuda na resolução de problemas. Enquanto interfaceadores, eles são importantes por fazerem a conexão entre o interno e o externo, bem como por contribuírem por meio de suas experiências passadas (LARENTIS *et al.*, 2014).

A prioridade do fortalecimento deve ser em torno das atividades que mais gerem valor em termos de performance ao negócio como um todo. A rotina deste profissional deve ser desenhada e refinada em torno da aprendizagem interorganizacional, principalmente. Neste sentido, o uso inadequado das capacidades, bem como eventos como alta rotatividade deste pessoal, podem afetar negativamente a promoção da aprendizagem e a manutenção de relações entre organizações (BORELLI; LARENTIS; WEGNER, 2021).

A terceira diretriz que propõe a promoção de estratégias de educação formal que incentivem interação e atualização frequente de conteúdos tem por objetivo contribuir na disseminação de informações (conforme segunda diretriz) e apoiar a conexão entre canais formais e informais (conforme primeira diretriz), a exemplo de estudos como o de Andreis *et al.* (2014) e Larentis, Antonello e Slongo (2018), que tiveram como achados a importância da existência dos espaços formais para a promoção das interações informais. Neste sentido, as práticas já existentes devem trabalhar neste enfoque, bem como novos espaços testados que venham a ser exitosos poderão ser institucionalizados.

A realização de webinar, por exemplo, pode ser um dos caminhos possíveis, haja vista a preferência dos respondentes da pesquisa por este tipo de espaço. Vale ressaltar que, no contexto da rede Delivery Much, as atividades de educação no formato webinar já ocorreram no passado, mas deixaram de ser realizadas nos 12 meses anteriores à realização da presente pesquisa. Trata-se, assim, de uma atividade relevante para o fortalecimento da promoção da aprendizagem interorganizacional.

Adicionalmente ao exemplo recém citado, é válido lembrar que também os webinars mensais informativos da rede não ocorreram no mesmo período mencionado, dificultando o fortalecimento da cultura de rede, já que todos os respondentes das entrevistas mencionaram que foram impactados pelo nível de ações de interação promovidas pela rede nos tempos recentes. Ainda, no que tange à interação com outras franquias é válido, também, observar a convenção anual de franquias que ocorre presencialmente e que também foi mencionada na pesquisa como um espaço interessante para trocas de experiências (entrevistado E7).

Em complemento à terceira diretriz, recém apresentada, a quarta diretriz, ao sugerir a complementação de conteúdos estáticos com audiovisuais, visa formar a complementariedade no formato dos conteúdos orientativos a serem divulgados à rede, a fim de atender tanto aos anseios observados na presente pesquisa, bem como acompanhar as tendências da atualidade em termos de preferência de consumo de conteúdo. De acordo com a pesquisa da Kantar IBOPE Media, o Brasil apresenta consumo de vídeos online acima da média mundial, tanto em plataformas gratuitas como em redes sociais e serviços por assinatura, tendo crescido 84% no intervalo entre 2018 e 2020 (KANTAR IBOPE MEDIA, 2021), reforçando as respostas dos entrevistados E4 e E9, quando mencionaram o uso de vídeos e podcasts para consumo de conteúdo.

A quinta diretriz proposta que se refere ao compartilhamento frequente de metas, desafios e próximos passos, com a participação direta da alta gestão tem por objetivo principal a construção de confiança. A partir dos resultados observados no presente estudo, aliado ao fato de um dos valores institucionais da Delivery Much Tecnologia S.A. ser a “transparência”, nota-se a importância de ter esta diretriz como pilar para todas as estratégias de comunicação. O estudo de Dube, Mara e Ntimane (2020) conclui que a confiança é elemento vital para o sucesso de um sistema de franquias, enquanto Wegner (2011) apresenta os itens “objetivos compartilhados”, “mecanismos de informação” e nível de confiança / qualidade das relações” como parte dos elementos moderadores para a aprendizagem interorganizacional em nível de rede.

Para complementar o compartilhamento da visão estratégica, a sexta diretriz propõe a construção de novos processos e rotinas com a participação das franquias e tem como foco também a promoção de maior senso de transparência. Assim, a diretriz está relacionada ao âmbito da maioria das bases relacionais: a flexibilidade é

promovida, à medida em que as partes contribuem conjuntamente para a construção de processos para atender as necessidades de ambos os atores. Desta forma, a cooperação é inerente ao processo, podendo gerar confiança pela abertura à participação. É válido salientar, ainda, que este espaço já existe na Delivery Much, por meio do Comitê Consultivo de franqueados (não tem, assim, viés deliberativo), que tem como escopo ouvir os anseios da rede, por meio dos franqueados representantes. A partir dos feedbacks da pesquisa, observa-se a oportunidade de revisão e aprimoramento dos processos por meio deste canal (e/ou dos demais que venham a surgir) para atendimento da primeira diretriz proposta.

A sétima diretriz, que propõe o controle da narrativa acerca de espaços para flexibilização a regras em geral, tem como objetivo fazer com que a franqueadora atue de forma proativa, a fim de evitar ruídos e sentimentos de menor liberdade por parte da rede franqueada. É esperado que em todo o sistema existem regras e a partir do momento em que os espaços para flexibilização forem mapeados previamente, a franqueadora poderá, também, complementar o compartilhamento da visão estratégica do negócio e seus por quês (diretriz cinco) com a devida criação de espaços e canais para aqueles atores que julgarem necessário negociar exceções (viés mutável e pouco homogêneo do negócio apresentado ao longo deste trabalho). Ao atuar de forma ativa, a franqueadora poderá mitigar reações adversas que possam ocorrer a posteriori, e, neste sentido, o próprio Comitê Consultivo de franqueados poderá ser peça fundamental na identificação das possíveis objeções por parte da rede, quando da criação ou mudança de novas regras para o negócio.

A oitava diretriz, ao propor o reconhecimento através das diferentes ferramentas e canais, tem tanto o viés relacional quanto o foco na promoção de interações entre a rede. A franqueadora ao divulgar os melhores atores para determinada pauta ou conduta, por exemplo, poderá promover benchmark entre a rede, assim como poderá aproveitar as estratégias de engajamento de rede (promover desafios, premiações e ranqueamentos ao longo do tempo), para seguir fortalecendo cada uma das principais bases relacionais.

A nona diretriz remete ao aspecto da satisfação e propõe a realização de ciclos de feedback com a rede, a fim de fortalecer a transparência nas relações. Neste sentido, salienta-se que a franqueadora já possui processo trimestral de realização de pesquisa de satisfação pela metodologia do NPS (Net Promoter Score). Ela poderá ser útil ao âmbito da aprendizagem, principalmente, do ponto de vista das bases

relacionais, à medida que tal pesquisa visa captar como conhecido internamente na rede pesquisada, o “termômetro” atual da rede. Também, a franqueadora poderá realizar ciclos de feedback direcionados ao aspecto da aprendizagem. A franqueadora, ao coletar os insumos da rede poderá, por meio desta diretriz, avaliar os fatores e subfatores facilitadores e dificultadores da aprendizagem interorganizacional ao longo do tempo, de forma articulada com as outras nove diretrizes propostas na presente pesquisa, a fim de completar o processo de promoção da aprendizagem interorganizacional no âmbito do *franchising*.

A décima e última diretriz proposta abrange os agentes externos. Tem por objetivo promover o caminho inverso, de fora para dentro da rede, já que busca incentivar os principais stakeholders (no caso da presente pesquisa, os lojistas parceiros) a interagirem com a rede de empreendedores franqueados. A diretriz se justifica pelo fato de a franqueadora não ter controle direto do volume e da qualidade das interações entre as franquias e os agentes externos.

Dessa forma, a franqueadora Delivery Much poderá utilizar as tecnologias e dados disponíveis, ou seja, adaptar as plataformas que os lojistas parceiros têm acesso para operar estratégias de comunicação e informação que incentivem estes atores a buscarem os franqueados localmente para trocas de experiências e aproveitamento de forma conjunta de mais oportunidades.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo apresenta as considerações finais, as limitações e as recomendações para o desenvolvimento de estudos futuros.

### 7.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve por objetivo geral propor diretrizes para a aprendizagem interorganizacional no contexto dos sistemas de franquia. Neste sentido, fica clara a interrelação e complementariedade dos fatores e subfatores analisados para a proposição das diretrizes, ou seja, as diretrizes tanto impactam como são impactadas entre si, demonstrando que o conjunto delas poderá impactar na promoção da aprendizagem interorganizacional dentro do *franchising*.

No âmbito dos canais de comunicação, conclui-se que os subfatores que mais facilitam a aprendizagem interorganizacional são tanto aqueles que promovem a interatividade quanto a aqueles que organizam e sistematizam os dados, de modo a se complementar os vieses formal e informal. Juntas, essas duas vertentes interagem como ferramentas de apoio para a execução da rotina e a mais ágil aprendizagem, principalmente, pela experiência e pelas trocas com outros atores importantes. Logo, é perceptível o impacto que tal dinâmica pode causar em todos os demais fatores abordados na pesquisa. Um exemplo relevante pode ser observado quando se consideram as bases relacionais: a depender da qualidade do funcionamento dos canais de comunicação, tanto pode haver maior quanto menor sentimento de autonomia; da mesma forma, a depender do uso de tais canais, pode haver sentimento maior ou menor de clareza da estratégia acerca do negócio.

Assim, a sistematização dos fluxos de informação (canais formais e informais) deverá facilitar a conversa/diálogo de forma integrada, intuitiva e facilitada. Dessa forma, a cooperação e a base relacional poderão tornar a tomada de decisão mais ágil entre os atores da rede. Ao mesmo tempo, os atores são impactados pela configuração de aspectos como a flexibilidade e pela estrutura definida para o funcionamento do sistema. Dessa forma, as bases relacionais poderão aumentar a confiança por meio da cooperação e da flexibilidade, desde que a franqueadora deixe claro a estratégia do negócio para todos.

Em termos de gestão e operações conclui-se que os subfatores que mais

facilitam a aprendizagem interorganizacional são aqueles relacionados a atores/pessoas envolvidas (consultores, outras franquias do sistema, equipe local), ferramentas para tomada de decisão e autonomia (plataformas de BI, nível de liberdade) e, por fim, insumos que deem base à visão compartilhada de futuro, enquanto os que dificultam (ou menos facilitam) a aprendizagem caminham em sentido oposto (clareza da estratégia e relação contratual).

Neste sentido, observa-se a relação entre os subfatores recém citados e as bases relacionais. Os subfatores facilitadores estão diretamente conectados ao dia a dia das operações, o que pode impactar de forma mais sensível a percepção dos franqueados acerca de itens como cooperação, flexibilidade e confiança. Os canais de comunicação possuem um papel relevante de impacto na qualidade dos subfatores de gestão e operações, principalmente à medida que se observam os aspectos interativos (considerando o enfoque nas pessoas), e os de visão compartilhada de futuro (clareza da estratégia).

Em relação aos fatores de gestão e operações que dificultam a aprendizagem interorganizacional, conclui-se que a relação contratual e a clareza da estratégia demandam uma atenção especial, por impactarem: i) as bases relacionais e seus aspectos principais, como a confiança e; ii) o formato dos fluxos de comunicação: mais aberto ou mais fechado? mais ou menos interativo? Da mesma forma, o formato a ser adotado de gestão para os negócios do *franchising* demanda conhecer o tipo de negócio e a contemporaneidade do mesmo, visando identificar as exigências do contexto para adaptar a dinâmica da rede de operações ao melhor para o dia a dia, equilibrando aspectos como autonomia e padronização.

No momento em que se observam as bases relacionais para a promoção da aprendizagem interorganizacional, verifica-se que, principalmente, os subfatores autonomia, flexibilidade e cooperação estão diretamente ligados aos demais subfatores, além de impactarem em outras bases como a confiança, que tanto é requisito quanto objetivo em termos relacionais para que todo o sistema de franquia continue funcionando adequadamente e promovendo a aprendizagem interorganizacional. Outros subfatores, como a participação dos fundadores e o reconhecimento mostram-se também relevantes, principalmente, em termos de complementariedade para os subfatores como visão de futuro e construção de cultura de rede.

Os fatores e subfatores citados, até então, impactam e são impactados da

mesma maneira pelo contexto externo como verificado no estudo de Larentis *et al.* (2014), quando menciona a interdependência entre os fatores e o respectivo impacto na aprendizagem interorganizacional. No contexto da presente pesquisa, por exemplo, a partir do momento em que se aumenta ou diminui a autonomia local das franquias é provável que as interações entre estas e seus stakeholders sejam afetadas na mesma medida. Além disso, os movimentos de mercado que são inevitáveis às ações da rede, impactam e geram demandas que sofrem mutações ao longo do tempo. É possível, por exemplo, que a entrada de novos concorrentes do mercado exija maior inovação por parte da rede, o que pode provocar a necessidade de maior flexibilidade entre franquia-franqueadora.

## 7.2 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir das conclusões citadas, a pesquisa apresenta limitações referentes a dois aspectos: i) não mensurou, ao longo do presente estudo, a suscetibilidade dos atores em participar das trocas de conhecimento e de espaços de aprendizagem; ii) não envolveu os agentes comerciais (responsáveis pelas operações próprias) da Delivery Much, ou seja, mesmo atuando como funcionários da franqueadora, eles vivenciam realidades semelhantes aos dos franqueados em aspectos como interações com restaurantes, clientes e conhecimento do mercado local, o que poderia ter complementado e enriquecido a análise dos fatores e subfatores voltados para a promoção da aprendizagem interorganizacional no contexto operação própria-franquia.

Os achados da pesquisa permitem o estabelecimento de sugestões para explorações e aprofundamentos futuros: i) reapplicar a pesquisa em contextos semelhantes ao estudado na rede da Delivery Much Tecnologia S.A (a empresa está inserida no contexto dos negócios de base tecnológica em que o capital intelectual e o protagonismo do franqueado localmente são fatores relevantes ao negócio); ii) desenvolvimento de pesquisa para mensurar a suscetibilidade dos atores em participar das trocas de conhecimento e de espaços de aprendizagem no contexto dos sistemas de franquia; iii) desenvolvimento de pesquisa que aborde também o papel e a interação dos agentes das operações próprias dos sistemas de franquia na promoção da aprendizagem interorganizacional na rede.

## REFERÊNCIAS

- ANAND, A. *et al.* Interorganizational learning: a bibliometric review and research agenda. **The Learning Organization**, v. 28, n. 2, p. 111-136, 2020.
- ANDREIS, A. *et al.* A. Aprendizagem interorganizacional: um estudo de caso na empresa Alfa. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 39-55, 2014.
- ANTONELLO, C. S. O processo de aprendizagem interníveis e o desenvolvimento de competências. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 9, n. 25, p. 39-58, 2007.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, USA: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.
- ARGYRES, N. S.; BERCOVITZ, J.; MAYER, K. J. Complementarity and evolution of contractual provisions: an empirical study of it services contracts. **Organization Science**, v. 18, n. 1, p. 3-19, 2007.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **ABF 30 anos**. São Paulo: Editora Lamonica, 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **Pesquisa de Desempenho: 4º trimestre 2021**. 2022. Disponível em <<https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2022/02/Desempenho-do-Franchising-Brasileiro-50-maiores-Franquias-no-Brasil-1602.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2022.
- AYORINDE, A. A.; ZUBAIRU, U. M. A systematic review of franchising as an alternative business model. **Covenant Journal Of Entrepreneurship**, v. 2, n. 2, p. 54-71, 2018.
- BASTEN, D.; HAAMANN, T. Approaches for organizational learning: a literature review. **Sage Open**, v. 8, n. 3, p. 215824401879422, 2018.
- BISPO, M. S. Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silvia Gherardi. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 6, p. 132-161, 2013.
- BORELLI, V.; LARENTIS, F.; WEGNER, D. Bases, processos, resultados e contextos da aprendizagem interorganizacional em redes de cooperação: um estudo de casos múltiplos. **Regepe - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 10, n. 2, p. 1-21, 2021.
- BOUNCKEN, R. B.; PESCH, R.; KRAUS, S. SME innovativeness in buyer – seller alliances: effects of entry timing strategies and inter-organizational learning. **Review of Managerial Science**, v. 9, n. 2, p. 361-384, 2015.

BRAND, M. J.; CROONEN, E. P. M.; LEENDERS, R. T. A. J.. Entrepreneurial networking: a blessing or a curse? differential effects for low, medium and high performing franchisees. **Small Business Economics**, v. 50, n. 4, p. 783-805, 2017.

BRASIL. Lei nº 13.966, de 26 de dezembro de 2019. Dispõe sobre o sistema de franquia empresarial e revoga a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994 (Lei de Franquia). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 131, 27 dez. 2019.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. Proposição de um framework da contribuição da aprendizagem interorganizacional para as micro e pequenas empresas. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 126-136, 2018

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CROSSAN, M. M.; MAUER, C. C.; & WHITE, R. E. Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning? **Academy of Management Review**, v. 36, n. 3, p. 446-460, 2011.

CURRAN, J; STANWORTH, J. Franchising in the modern economy-towards a theoretical understanding. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 2, n. 1, p. 8-26, 1983.

DELIVERY MUCH; **Matriz de Comunicação**. 2021

DELIVERY MUCH; **Modelo de Gestão de Operações (MGO)**. 2022

DIAZ-BERNARDO, R. Managing a franchise system: a literature review and a synthesis. **Journal Of Business & Economics Research**, v. 11, n. 7, p. 293, 2013.

DOBBS, M. E. *et al.* **Time will tell**: interaction effects of franchising percentages and age on mortality rates. Springer Science Business Media, New York 2012.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

DOSHI, V; KOHKLE, P. Impact of Inter-organizational Relationships on Organizational Learning. **Indian Institute of Management**, Ahmedabad, 2011.

DUBE, B; MARA, C; NTIMANE, V. Perceptions of franchise stakeholders on trust in franchising relationships. African **Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, v. 9, n. 16, p. 1-12, 2020.

DURANTE, D. G. *et al.* Aprendizagem organizacional na abordagem dos estudos baseados em prática: revisão da produção científica. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 20, n. 2, 2019.

DZHENGIZ, T. A. Literature Review of inter-organizational sustainability Learning. **Sustainability**, v. 12, n. 12, p. 4876, 2020.

EASTERBY-SMITH, M; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (org.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

FIOL, C.M., LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v.10, n.4, p. 803-813, 1985.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.

GHANI, M. F. A *et al.* Systematic literature review: the trend on franchising strategy. **International Journal Of Entrepreneurship**, v. 25, n. 5, p. 1-19, 2021.

GHERARDI, S. **Organizational knowledge**: the texture of workplace learning. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

GHERARDI, S. From organizational learning to practice-based knowing. **Human Relations**, v. 54, n. 1, p. 131-139, 2001.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The sociological foundations of organizational learning. In: DIERKES, M. *et al.* (Org.) **Organizational learning and knowledge** Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 35-60.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.

GIBB, J.; SUNE, A.; ALBERS, S. Network learning: episodes of interorganizational learning towards a collective performance goal. **European Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 15-25, 2017.

GILLIS, W. E.; COMBS, J. G. Franchisor strategy and firm performance: making the most of strategic resource investments. *Business Horizons*, v. 52, n. 6, p. 553-561, 2009.

GILLIS, W. E.; COMBS, J. G.; YIN, X. Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies. **Journal Of Business Venturing**, v. 35, n. 1, p. 105899, 2020.

GOROVAIA, N.; WINDSPERGER, J. The choice of contract duration in franchising networks: a transaction cost and resource-based view. **Industrial Marketing Management**, v. 75, p. 125-133, 2018.

HANSEN, J. Ø.; JENSEN, A.; NGUYEN, N. The responsible learning organization. **The Learning Organization**, v. 27, n. 1, p. 65-74, 2020.

ISHAK, K. A. The Impacts of relational norms and relationship quality in to franchisee's loyalty. **International Review of Management and Marketing**, v. 6, n. 4, p. 6-11, 2016.

ISHAK, K. A.; JANTAN, M. The franchising relationship quality: is it important? In: International Conference on Marketing, 2010, Kuala Lumpur. **Anais... ic-MAR 2010**, 2010.

ISHAK, K. A.; JANTAN, M. The relationship quality in franchise networks: Is it important to performance? In: AAM International Conference, 2013, **Anais...Asian Academy of Management**, 2013.

JANOWICZ-PANJAITAN, M.; NOORDERHAVEN, N. G. Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. **Research Policy**, v. 37, n. 8, p. 1337-1355, 2008.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal Of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JONES, O.; MACPHERSON, A. Inter-Organizational learning and strategic renewal in SMEs. **Long Range Planning**, v. 39, n. 2, p. 155-175, 2006.

KANTAR IBOPE MEDIA. **Inside Video: a (re)descoberta**. 2021. Disponível em <[https://set.org.br/wp-content/uploads/2021/03/Inside-Video\\_A-Redescoberta.pdf](https://set.org.br/wp-content/uploads/2021/03/Inside-Video_A-Redescoberta.pdf)>. Acesso em: 26 jun. 2022.

KARAWEJCZYK, T. C. Aprendizagem nas organizações: uma perspectiva multinível. **Boletim Técnico Senac: Revista da Educação Profissional**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 32-51, 2014.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**. Cambridge, v. 35, n. 1, p. 37-50, 1993.

KOLB, D. A. **Experiential learning**: experience as the source of learning and development. 2. ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson FT Press, 2015.

LAMPELA, H.; KARKKAINEN, H. Views and practices on inter-organisational learning in innovation networks. **International Journal Of Electronic Business**, v. 7, n. 2, p. 130, 2009.

LARENTIS, F.; MELLO, C. B. C.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem interorganizacional e marketing de relacionamento: um estudo exploratório. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 14, n. 2, p. 162-194, 2021.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S.; SLONGO, L. A. Organizational culture and relationship marketing: an interorganizational perspective. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 1, p. 37-56, 2018.

LARENTIS, F. *et al.* Aprendizagem organizacional e relacionamentos interorganizacionais: um estudo de casos múltiplos. **Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 11, n. 4, p. 347-366, 2014.

LAWRENCE, T. B. *et al.* The politics of organizational learning: integrating power into

the 4i framework. **Academy Of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 180-191, 2005.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

LI, J; XIA, H. Franchise: a literature review and directions of future research. **Open Journal Of Business And Management**, v. 07, n. 02, p. 817-827, 2019.

LINDBLOM, A.; TIKKANEN, H. Knowledge creation and business format franchising. **Management Decision**, v. 48, n. 2, p. 179-188, 2010.

MALCOLM, J.; HODKINSON, P.; COLLEY, H. The interrelationships between informal and formal learning. **Journal of workplace learning**, v. 15, n.7/8, p. 313-318, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MAURO, P. C. **Guia do franqueador: como desenvolver marcas mundiais**. 4. ed. São Paulo: Nobel, 2006.

MAYER, K. J.; ARGYRES, N. S. Learning to contract: evidence from the personal computer industry. **Organization Science**, v. 15, n. 4, p. 394-410, 2004.

MOHD, Z. B.; ISHAN, Z. B. M. Franchisee characteristics that influence franchise business success: an analysis of focus group findings. **International Journal Of Engeneering And Advanced Technology**, v. 8, n. 5, p. 1011-1015, 2019.

MOHD, Z. B.; ISHAN, Z. B. M. Factors Influencing the Success of Franchise Industry. **International Journal Of Advanced Science and Technology**, v. 29, n. 10s, p. 107-114, 2020.

MOKHTARZADEH, N.; FAGHEI, M. Acquiring core competence knowledge through inter-organizational collaborations: The key factors affecting knowledge transfer success. In: Asialics International Conference, 2017, Teerã. **Anais...Asialics**, 2017.

MORRIS, T. H. Experiential learning – a systematic review and revision of Kolb's model. **Interactive Learning Environments**, v. 28, n. 8, p. 1064-1077, 2019.

MOZZATO, A. R.; BITENCOURT, C. C. Aprendizagem interorganizacional em arranjo produtivo local: proposição de esquema conceitual analítico. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 45, p. 26-43, 2018.

MUTEBI, H. *et al.* Inter-organisational communication: organisational future orientation, interorganisational interaction quality and interorganisational group mechanism. **Journal of International Humanitarian Action**, v.7, n. 2, p. 1-23, 2022.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. **Knowing in organizations: a practice-based approach**. Nova York: M. E. Sharpe, 2003.

NIJMEIJER, K. J.; FABBRICOTTI, I. N.; HUIJSMAN, R. Making franchising work: a framework based on a systematic review. **International Journal Of Management Reviews**, v. 16, n. 1, p. 62-83, 2013.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. **Cadernos Ebape.Br**, v. 13, n. 1, p. 83-102, 2015.

NOOSHINFARD, F.; NEMATI-ANARAKI, L. Success factors of inter-organizational knowledge sharing: a proposed framework. **The Electronic Library**, v. 32, n. 2, p. 239-261, 2014.

ODOR, H. O. A literature review on organizational learning and learning organizations. **International Journal Of Economics & Management Sciences**, v. 07, n. 01, p. 1-6, 2018.

OLIVEIRA, J. C.; SCARINCI, R. D. Análise da evolução do mercado de franquias no Brasil entre 2003 e 2017. **Revista do Cepe**, v. 47, n. 9, p. 131-144, 2018.

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais. **RAC-Eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 41-62, 2009.

PERONARD, J. Interorganizational learning: a strategic framework for service networks. **The Learning Organization**, v. 28, n. 2, p. 195-207, 2021.

PERONARD, J.; BRIX, J. Organizing for inter-organizational learning in service networks. **The Learning Organization**, v. 26, n. 3, p. 276-288, 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAHA, A.; HAJDINI, I. Franchisees with multiple stakeholder roles: perceptions and conflict in franchise networks. **Journal Of Strategic Marketing**, v. 30, n. 2, p. 160-179, 2020.

**REVISTA PEGN**. Engajamento, dados e expansão: os desafios das franquias dos EUA em 2022. 2022. Elaborada por Paulo Gratão. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/franquias/noticia/2022/03/engajamento-dados-e-expansao-os-desafios-das-franquias-dos-eua-em-2022.html>. Acesso em: 02 jul. 2022.

RIBEIRO, A. *et al.* **Gestão estratégica do franchising: como construir redes de franquias de sucesso**. 2 ed. São Paulo: DVS Editora, 2013.

RUPČIĆ, N. Interorganizational learning: a context-dependent process, **The Learning Organization**, v. 28, n. 2, p. 222-232, 2021.

RYALL, M. D.; SAMPSON, R. C. Formal contracts in the presence of relational enforcement mechanisms: evidence from technology development projects.

**Management Science**, v. 55, n. 6, p. 906-925, 2009.

SANFELIX, G. N.; PUIG, F. New challenges in franchisor-franchisee relationship. An analysis from agency theory perspective. **Cuadernos de Gestión**, v. 18, n. 1, p. 85-102, 2018.

SANTANA, S. Modelo integrado para o estudo da aprendizagem organizacional. **Análise social**. Lisboa, v. 175, jul. 2005.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização. São Paulo: Best Seller: 1990.

SOHN, A. P. L. *et al.* Aprendizagem interorganizacional: estudo sobre os canais de transmissão de conhecimento em clusters têxteis e de vestuário no Brasil e em Portugal. **Revista Alcance**, v. 21, n. 4, p. 777-796, 2014.

SORENSEN, O.; SØRENSEN, J. B. Finding the right mix: franchising, organizational learning, and chain performance. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 713-724, 2001.

STELMASZCZYK, M. Relationship between individual and organizational learning: mediating role of team learning. **Journal Of Economics And Management**, v. 26, p. 107-127, 2016.

TURLEY, D.; GEIGER, S. Exploring salesperson learning in the client relationship nexus. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 5/6, p. 662-681, 2006.

VAROTTO, L. F.; OLIVEIRA NETO, G. C. O. Theoretical perspectives in franchising: a network analysis. In: Encontro da ANPAD, XXXVII, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro, ANPAD, 2013.

VAROTTO, L. F.; AURELIANO-SILVA, L. Evolution in franchising: trends and new perspectives. **Internext**, v. 12, n. 3, p. 31, 2017.

VEFAGO, Y. B.; FRANCISCO, T. H. A.; NAKAYAMA, M. K. Uma revisão bibliográfica sobre os modelos de negócios inovadores. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 17, n. 1, p. 5-14, 2018.

VON KOCH, C.; LUDVIGSSON-WALLETTE, M.; NILSSON, O. In search of corporate governance in franchising. **Journal Of Marketing Channels**, v. 26, n. 3, p. 178-193, 2020.

WEGNER, D. Aprendizagem Interor-ganizacional: um estudo das redes horizontais de pequenas empresas. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 537-564.

WIEWIORA, A; SMIDT, M.; CHANG, A. The 'how' of multilevel learning dynamics: a systematic literature review exploring how mechanisms bridge learning between individuals, teams/projects and the organization. **European Management Review**, v. 16, n. 1, p. 93-115, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZIETSMA, C. *et al.* The War of the Woods: facilitators and impediments of organizational learning processes. **British Journal Of Management**, v. 13, n. 2, p. 61-74, 2002.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS DA PESQUISA

### SEÇÃO 1: CANAIS DE COMUNICAÇÃO

**Pergunta 1: Dos canais listados a seguir, quais que mais facilitam o aprendizado no dia a dia da operação da franquia (assinale até 04).**

- Consultores
- Comitê Consultivo (representativo)
- E-mail (em geral)
- Informes Gerais (extranet)
- Newsletter informativa
- Webinar Fala Rede (informativo)
- WhatsApp (mensageiro instantâneo)
- Outro(s): \_\_\_\_\_

**Pergunta 2: Dos canais listados a seguir, quais que mais dificultam (ou menos facilitam) o aprendizado no dia a dia da operação da franquia (assinale até 04).**

- Consultores
- Comitê Consultivo (representativo)
- E-mail (em geral)
- Informes Gerais (extranet)
- Newsletter informativa
- Webinar Fala Rede (informativo)
- WhatsApp (mensageiro instantâneo)
- Outro(s): \_\_\_\_\_

### SEÇÃO 2: GESTÃO E OPERAÇÕES

**Pergunta 3: Dos itens listados a seguir, quais que mais facilitam o aprendizado no dia a dia da operação da franquia (assinale até 05).**

- Canais de comunicação
- Clareza da estratégia (da marca)
- Consultores
- Cultura da empresa
- Equipe da franquia (sócios, funcionários)
- Estrutura física da franquia
- Localização geográfica
- Materiais de treinamento (manuais)
- Modelo de Gestão de Operações (MGO)
- Nível de liberdade
- Plataformas de Indicadores de BI
- Processos e rotinas de trabalho
- Rede (outras franquias)
- Relação contratual
- Sistemas de informação
- Outro(s): \_\_\_\_\_

**Pergunta 4: Dos itens listados a seguir, quais que mais dificultam (ou menos facilitam) o aprendizado no dia a dia da operação da franquia (assinale até 05).**

- Canais de comunicação
- Clareza da estratégia (da marca)
- Consultores
- Cultura da empresa
- Equipe da franquia (sócios, funcionários)
- Estrutura física da franquia
- Localização geográfica
- Materiais de treinamento (manuais)
- Modelo de Gestão de Operações (MGO)
- Nível de liberdade
- Plataformas de Indicadores de BI
- Processos e rotinas de trabalho
- Rede (outras franquias)
- Relação contratual
- Sistemas de informação
- Outro(s): \_\_\_\_\_

### **SEÇÃO 3: BASES RELACIONAIS**

**Pergunta 5: Dos itens relacionais listados a seguir, quais são mais relevantes no relacionamento de rede para o aprendizado no dia a dia da operação da franquia (assinale até 04).**

- Autonomia
- Confiança
- Cooperação
- Cultura da Empresa
- Flexibilidade
- Participação dos fundadores
- Reciprocidade
- Reconhecimento
- Outro(s): \_\_\_\_\_

### **SEÇÃO 4: AGENTES EXTERNOS**

**Pergunta 6: Quais dos agentes externos que mais colaboram para a aprendizagem no dia a dia da operação da franquia (assinale até 04).**

- Comunidade em geral
- Entidades de Classe
- Entregadores (motoboys)
- Fornecedores
- Governo e Órgãos Públicos
- Lojistas parceiros
- Mídias em geral
- Outras franquias da rede
- Outras empresas do mesmo ramo
- Prestadores de serviço local
- Usuários (cliente final)
- Outro(s): \_\_\_\_\_

**Pergunta 7: Quais dos agentes externos que mais inibem para a aprendizagem no dia a dia da operação da franquia (assinale até 04).**

- Comunidade em geral
- Entidades de Classe
- Entregadores (motoboys)
- Fornecedores
- Governo e Órgãos Públicos
- Lojistas parceiros
- Mídias em geral
- Outras franquias da rede
- Outras empresas do mesmo ramo
- Prestadores de serviço local
- Usuários (cliente final)
- Outro(s): \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS DA PESQUISA

**Importante:** para todas as perguntas realizadas, são utilizados como base os resultados da pesquisa por questionário, a fim de que os entrevistados façam comentários acerca dos resultados evidenciados na pesquisa global com a rede.

### PARTE 1 – CANAIS DE COMUNICAÇÃO

**Pergunta nº 1:** Na pesquisa realizada com os gestores das franquias, os 04 canais de comunicação a seguir foram destacados como principais facilitadores da aprendizagem (é apresentado o gráfico de resultados dos questionários). Na sua opinião, por que esses canais facilitam a aprendizagem?

**Pergunta nº 2:** Na pesquisa realizada com os gestores das franquias, os 04 canais de comunicação a seguir foram destacados como principais dificultadores da aprendizagem (é apresentado o gráfico de resultados dos questionários). Na sua opinião, por que esses canais dificultam a aprendizagem?

### PARTE 2 – GESTÃO E OPERAÇÕES

**Pergunta nº 3:** Na pesquisa realizada com os gestores das franquias, os 05 itens a seguir foram destacados como principais facilitadores da aprendizagem (é apresentado o gráfico de resultados dos questionários). Na sua opinião, por que esses itens facilitam a aprendizagem?

**Pergunta nº 4:** Na pesquisa realizada com os gestores das franquias, os 05 itens a seguir foram destacados como principais dificultadores da aprendizagem (é apresentado o gráfico de resultados dos questionários). Na sua opinião, por que esses itens dificultam a aprendizagem?

### PARTE 3 – BASES RELACIONAIS

**Pergunta nº 5:** Na pesquisa realizada com gestores, 04 bases de relacionamento foram destacadas como principais facilitadoras da aprendizagem. Na sua opinião, por que esses elementos são os mais importantes para aprendizagem?

### PARTE 4 - AGENTES EXTERNOS

**Pergunta nº 6:** Na pesquisa realizada com gestores, os seguintes agentes externos foram destacados como principais facilitadores para a aprendizagem. Na sua opinião, por que esses agentes facilitam a aprendizagem?

**Pergunta nº 7:** Na pesquisa realizada com gestores, os seguintes agentes externos foram destacados como principais inibidores para a aprendizagem. Na sua opinião, por que esses recursos inibem a aprendizagem? O que pode explorado?