

Impacto da Escolha do Mecanismo de Transferência de Conhecimento no Desempenho das Franquias Brasileiras

Autoria

Batista Salgado Gigliotti - bsgigliotti@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

Moacir de Miranda Oliveira Junior - mirandaoliveira@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

Aline Mariane de Faria - alinefaria@fei.edu.br

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA / FEI - Centro Universitário da FEI

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Resumo

Essa pesquisa quantitativa tem como objetivo analisar o grau de influência das distintas ferramentas de transferência de conhecimento (mecanismos) entre franqueador e franqueado no desempenho de unidades franqueadas, tendo como orientação bibliográfica as teorias de Recursos (RBV-Resource-Based View), de Conhecimento – principalmente a KBV-Knowledge-Based View –, da Riqueza das Informações, e das publicações relativas ao setor de franquias. As variáveis dependentes escolhidas para medir o desempenho financeiro são a lucratividade e a rentabilidade das unidades da rede. As variáveis independentes – os mecanismos de transferência de conhecimento – são inicialmente agrupadas e classificadas entre aquelas de baixo grau de riqueza de informação (LIR), cujo foco está na troca e na apreensão de conhecimento explícito ou codificado (por exemplo, relatórios, manuais, e-mails, intranet e banco de dados), e aquela de alto grau de riqueza de informação (HIR), cujo foco está na troca de conhecimento tácito ou não codificado (por exemplo, treinamento em classe, treinamento em campo, seminários, visitas às unidades e encontros formais). As evidências empíricas mostram que a escolha dos mecanismos de transferência de conhecimento tem impacto negativo na rentabilidade, mas que tem efeito sobre a lucratividade.

Impacto da Escolha do Mecanismo de Transferência de Conhecimento no Desempenho das Franquias Brasileiras

RESUMO

Essa pesquisa quantitativa tem como objetivo analisar o grau de influência das distintas ferramentas de transferência de conhecimento (mecanismos) entre franqueador e franqueado no desempenho de unidades franqueadas, tendo como orientação bibliográfica as teorias de Recursos (RBV-*Resource-Based View*), de Conhecimento – principalmente a KBV-*Knowledge-Based View* –, da Riqueza das Informações, e das publicações relativas ao setor de franquias. As variáveis dependentes escolhidas para medir o desempenho financeiro são a lucratividade e a rentabilidade das unidades da rede. As variáveis independentes – os mecanismos de transferência de conhecimento – são inicialmente agrupadas e classificadas entre aquelas de baixo grau de riqueza de informação (LIR), cujo foco está na troca e na apreensão de conhecimento explícito ou codificado (por exemplo, relatórios, manuais, e-mails, intranet e banco de dados), e aquela de alto grau de riqueza de informação (HIR), cujo foco está na troca de conhecimento tácito ou não codificado (por exemplo, treinamento em classe, treinamento em campo, seminários, visitas às unidades e encontros formais). As evidências empíricas mostram que a escolha dos mecanismos de transferência de conhecimento tem impacto negativo na rentabilidade, mas que tem efeito sobre a lucratividade.

Palavras-chave: *Franquia, transferência de conhecimento, desempenho*

1. INTRODUÇÃO

A literatura apresenta diferentes perspectivas para definições do desempenho de franquias: sejam elas baseadas em posição de mercado, inovação, produtividade, recursos (financeiros e naturais), lucratividade, desempenho dos trabalhadores ou mesmo responsabilidade pública (Lavieri, 2008; Merlo, 2000). Nesse artigo, estamos interessados na relação entre a gestão do conhecimento e o desempenho financeiro das franquias. Ainda em um sentido mais amplo, pesquisas prévias já sugeriram que a escolha de mecanismos de transferência de conhecimento pode impactar o desempenho financeiro dos franqueados (Rhodes et al., 2008; Liao e Yu, 2012).

Todavia, nós entendemos que essa relação ainda está incompleta e pode ser aprofundada já que a maior parte dos estudos não considera o grau de riqueza de informação dos mecanismos de transferência de conhecimento entre franqueador e franqueado. Nesse artigo vamos considerar como os diferentes níveis de riqueza de informação, presentes nesses tipos de mecanismos, afetam a lucratividade (medida pela margem EBITDA, como em Macdiarmid, Tholan e Musingwini (2018)) e a rentabilidade (medida pela divisão do EBITDA pelo investimento inicial) das franquias. Segundo Gorovaia e Widsperger (2013), a transferência de conhecimento em franquias se dá através da utilização de dois grupos de mecanismos: (i) de baixo grau de riqueza de informação (LIR); e (ii) de alto grau de riqueza de informação (HIR). Segundo os autores, o agrupamento LIR inclui os seguintes mecanismos de transferência de conhecimento: relatórios, manuais, e-mails, intranet e banco de dados. Já no caso do agrupamento HIR, são incluídos os mecanismos: treinamento em classe, treinamento em campo, seminários, visitas às unidades e encontros formais (Gorovaia, & Widsperger, 2013). Expandindo os

resultados encontrados em Rhodes et al. (2008) e Liao e Yu (2012), esse artigo se propõe a entender como cada um desses grupos impacta a lucratividade e a rentabilidade das franquias.

Analisando por esse prisma, a escolha dos mecanismos de transferência de conhecimento impacta o desempenho financeiro das empresas? Esse artigo quer mostrar que há sim impacto na rentabilidade e na lucratividade das franquias. Portanto, o objetivo desse trabalho é analisar como o desempenho das franquias presentes no Brasil é impactado pela escolha dos mecanismos de transferência de conhecimento. Para isso, foi feito um estudo com 231 redes franqueadoras, representadas por meio de um total de 37.257 unidades franqueadas. Os dados dessas empresas foram obtidos majoritariamente por meio de consultas a websites (das próprias franquias). Já a obtenção dos demais dados foi através de consulta aos executivos das redes, colhidos em entrevistas ou em textos enviados diretamente pela franqueadora aos pesquisadores. Os dados são referentes ao ano de 2021.

Assim, essa pesquisa contribui para a literatura explorando um ponto não abordado anteriormente. Nesse artigo mostramos que há influência dos tipos de mecanismos de transferência de conhecimento no desempenho financeiro das empresas. Já no que tange à contribuição prática, trazemos mais evidências de como os novos franqueados podem aumentar as suas chances de ter maior rentabilidade e de como as franqueadoras podem otimizar os seus resultados da rede ao focar em ferramentas mais produtivas.

Este estudo é composto por cinco seções, incluindo esta introdução. A próxima seção visa apresentar os conceitos e teorias mais relevantes para a construção do modelo de pesquisa e das hipóteses. Na terceira seção, abordamos o método utilizado para realizar a pesquisa. Na quarta seção, apresentamos a descrição e discussão dos resultados. Por fim, na quinta seção, apresentamos as discussões e considerações finais do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Transferência de conhecimento e resultados financeiros

A literatura apresenta estudos que relacionam a transferência de conhecimento com os resultados financeiros das firmas. Por exemplo, estudos sugerem que a troca de informações estratégicas entre cadeias de franquias impulsionam a performance financeira nas cadeias de franquias. A transferência de conhecimento costumava ocorrer do franqueador para o franqueado, mas o termo compartilhamento de conhecimento é amplamente usado para sugerir que os franqueados também compartilham conhecimento com o franqueador (Darr et al., 1995; Kassyap and Murtha, 2017). Em resultado semelhante, Michael e Combs (2008) encontraram que o treinamento tem um efeito positivo no desempenho financeiro. Entretanto, apesar de tratar da transferência de maneira mais ampla ou específica (de forma isolada e não comparativa), esses artigos não tratam da transferência de conhecimento de acordo com o grau de riqueza de informação.

Assim, o efeito da transferência de conhecimento nos resultados financeiros das franquias é estudado, mas não leva em conta a Teoria da Riqueza das Informações (Daft e Lengel, 1983). É importante a consideração dessa teoria, pois conhecimentos tácitos e conhecimentos explícitos se favorecem de estratégias diferentes de transferência (Gorovaia e Windsperger, 2013).

O desempenho do sistema de franquia é analisado principalmente por indicadores financeiros (Adeiza et al., 2017). O sucesso do franqueador está relacionado à sua habilidade em sustentar a lucratividade e a rentabilidade da unidade franqueada (Mishra, 2017). Alguns trabalhos indicam que indicadores de rentabilidade e lucratividade de uma unidade franqueada parecem ser os melhores indicadores de seu desempenho (Minguela-Rata et al., 2009; Iyengar et al., 2015; Aguiar & Consoni, 2017). Por sua vez, a validação dos indicadores de desempenho depende da aderência à base teórica utilizada (Gorovaia & Windsperger, 2013). Na presente pesquisa, a base teórica é a Knowledge-Based View, que sugere indicadores de desempenho relacionados à geração de conhecimento e de sua transferência.

Mecanismos de transferência e a Teoria da Riqueza das Informações

Gorovaia e Windsperger (2010) sugerem a aplicação dessa teoria para diferenciar os mecanismos de transferência de conhecimento em franquias de acordo com a capacidade de processamento da informação. E ainda, que o grau de conhecimento tácito determina a riqueza da informação do mecanismo de transferência, lembrando que sua transferência costuma ser mais difícil.

No que tange aos mecanismos de transferência de conhecimento em franquias, conforme Windsperger e Gorovaia (2007), apontam, a Teoria da Riqueza das Informações descreve a habilidade dos mecanismos de comunicação de reduzir a ambiguidade da tarefa, referindo-se aos atributos de capacidade de retroalimentação (feedback), de disponibilidade de múltiplas dicas (voz, corpo, gestos e palavras), de variação de linguagem e foco pessoal (emoções e sentimentos). Quanto mais desses atributos um mecanismo possui, maior é a sua capacidade de lidar com a ambiguidade e maior a sua capacidade de transferência de conhecimento. Uma eficiente transferência de conhecimento do franqueador ao franqueado só pode ser percebida se mecanismos baseados no indivíduo (p.ex. treinamento, visitas, comitês, reuniões e conferências) forem utilizados para transferir conhecimentos específicos que não sejam codificados e se mecanismos baseados na informação (p. ex. relatórios, manuais, banco de dados, intra e internet) forem usados para transferir conhecimentos codificáveis.

Classificações de grau de riqueza da informação

Ainda quanto aos mecanismos de transferência de conhecimento, Gorovaia e Windsperger (2013), propõem uma classificação de mecanismos distinguindo os de baixo grau de riqueza de informação (LIR) e os de alto grau de riqueza de informação (HIR). No caso LIR, são considerados exemplos: relatórios, manuais, e-mails, intranet e banco de dados. Já no caso HIR, são considerados: treinamento em classe, treinamento em campo, seminários, visitas às unidades e encontros formais. De acordo com a Knowledge-Based View, o quanto o conhecimento do sistema é tácito, influencia a escolha do mecanismo de sua transferência. Quanto mais tácito, mais mecanismos HIR são utilizados e mais o franqueador utiliza a estratégia de personalização. De forma oposta, quanto mais explícito, mais mecanismos LIR são utilizados e mais o franqueador utiliza a estratégia de codificação.

A escolha do mecanismo de transferência depende do tipo de conhecimento a ser replicado, podendo ser dividido em três grupos. Para o conhecimento com alto grau de conhecimento explícito, a escolha por mecanismos de baixa riqueza da informação (LIR)

tendem a trazer maior benefício. Para o conhecimento com alto grau de conhecimento tácito, recomenda-se a escolha por mecanismos de alta riqueza da informação (HIR). Para a necessidade de replicar tanto o conhecimento tácito como o explícito, recomenda-se que o franqueador utilize tanto mecanismos LIR como HIR (Gorovaia & Windsperger, 2010; Windsperger & Gorovaia, 2011).

Embora o conhecimento codificado esteja disponível, ele tem pouca utilidade se não estiver suportado pelas habilidades organizacionais. O grau de conhecimento tácito do sistema de franquia determina o uso do mecanismo de sua transferência ao franqueado e requer ensino, demonstração e participação (Windsperger & Gorovaia, 2011).

Hipóteses de pesquisa

A continuidade de uma unidade de franquia está ligada ao seu desempenho. Se não houver resultado financeiro adequado, tanto o franqueado quanto o franqueador tendem a abandonar o interesse pela ação empreendedora vigente (Gorovaia & Windsperger, 2010; Litz e Stewart, 1998).

Nesse sentido, o objetivo primário de uma franquia seria aquele de conquistar o desempenho financeiro mínimo para a manutenção do negócio (Adeiza et al., 2017; Mishra, 2017; Lavieri, 2008). Como fator contributivo para tal, ofertar mecanismos de transferência de conhecimento dentro da rede de franquias, de forma bem-sucedida, é capaz de favorecer a sua vantagem competitiva, além de aumentar a sua eficiência e eficácia (Gorovaia, 2003; Minguela-Rata et al., 2009). No entanto, conforme Gorovaia e Windsperger (2010) e Windsperger e Gorovaia (2011), a escolha de tais mecanismos é complexa e deve se adequar ao segmento da franquia, ao seu modelo e à sua categoria de sistema de franquia.

Portanto, seria razoável propor um passo adiante na literatura por meio da hipótese (H₁) que diz que a lucratividade das unidades franqueadas está relacionada à escolha de mecanismo de transferência de conhecimento do sistema de franquia. Analogamente, propõe-se também aqui a hipótese (H₂) de que a rentabilidade das unidades franqueadas está relacionada à escolha de mecanismo de transferência de conhecimento do sistema de franquia.

Dessa maneira, temos formalmente as hipóteses abaixo.

H₁: A lucratividade das unidades franqueadas tem efeito da escolha de mecanismo de transferência de conhecimento do sistema de franquia.

H₂: A rentabilidade das unidades franqueadas tem efeito da escolha de mecanismo de transferência de conhecimento do sistema de franquia.

3. METODOLOGIA

O presente artigo emprega os grupos de mecanismos de transferência de conhecimento como classificados em Gorovaia e Windsperger (2013). Portanto, as análises, utilizou-se o a classificação de mecanismos entre aqueles de alto grau de riqueza de informação (HIR) e aquele de baixo grau de riqueza de informação (LIR) (Gorovaia & Windsperger, 2013). No caso HIR, foram considerados na pesquisa os seguintes mecanismos de transferência de conhecimento: treinamento em classe, treinamento em campo, seminários, visitas às unidades e encontros formais. Já no caso LIR, foram considerados os mecanismos: relatórios, manuais, e-mails, intranet e banco de dados. No entanto, para não haver influência da classificação LIR versus HIR nas respostas, os mecanismos foram mesclados durante a aplicação dos questionários aos entrevistados.

A amostra empregada no presente estudo se refere a dados provenientes de marcas franqueadas associadas à Associação Brasileira de Franchising (ABF). Os dados se referem ao ano de 2021. O tamanho da amostra da pesquisa é de 231 redes franqueadoras que disponibilizaram as informações. Desse total de 231, os dados de 195 redes foram obtidos através de consultas a *websites* de empresas ou de seus representantes, ao passo que os dados de 19 redes de franquias foram obtidos através de entrevistas com gestores e os dados das 17 restantes foram alcançados por meio de dados enviados pela franqueadora. O universo de sistemas de franquia em território brasileiro é de 2.668 redes franqueadoras (ABF, 2020). Sendo assim, a amostra representa 8,6% desse universo. Por outro lado, considerando ainda que toda a amostra é de associados à ABF e que o número total de sistemas de franquia associados é de 1.114 redes (ABF, 2021), a amostra representa 20,7% desse montante. Além disso, o número total de unidades franqueadas representadas pela amostra é de 37.257 unidades, sendo que a ABF (2021) mostra que o número de franqueados no Brasil é estimado em 156.798 unidades. Nesse sentido a amostra representa 23,8% do total de unidades franqueadas existentes no Brasil.

Para alcançar o objetivo desse artigo, analisar como o desempenho das franquias presentes no Brasil é impactado pela escolha dos mecanismos de transferência de conhecimento, são empregadas regressões lineares múltiplas com constructos para os mecanismos LIR e HIR. Além deles, são usadas como variáveis independentes outros fatores que podem afetar a lucratividade ou a rentabilidade das franquias: (i) Categoria (Varejo ou Serviços); (ii) Nº de Unidades no Brasil; (iii) Nº Unidades/Tempo desde a fundação; e (iv) % Tempo Total com Franquia.

As variáveis são definidas da seguinte forma:

Lucratividade

Baseado em Macdiarmid, Tholan e Musingwini (2018), empregamos a Margem EBITDA como uma proxy para lucratividade. Esse indicador é medido pelo indicador que resulta do quociente entre o “LAJIDA” (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) mensal médio e o faturamento bruto mensal médio da unidade franqueada. Unidade métrica: porcentagem.

A lucratividade como indicador de desempenho é utilizada porque equaliza as bases de comparação entre distintas unidades de distintos segmentos de atividade já que desconsidera efeitos externos à operação do negócio como: juros de financiamento de investimentos, considerando o recurso para investimento como disponível, independente da fonte; impostos sobre resultados financeiros, depreciação e amortização, já que

distintas legislações são aplicadas a diferentes localidades e distintas origens de recursos para investimentos das unidades provocam distintas considerações quanto a amortização e a depreciação.

Para eliminar o efeito da sazonalidade, é adotada a média mensal do LAJIDA de doze meses consecutivos, com mesmo início de contagem de período em todos os casos avaliados.

Rentabilidade

Medida pelo indicador que resulta do quociente entre o “LAJIDA” (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) mensal médio dos franqueados e o valor total do investimento inicial médio das unidades da mesma rede. Unidade métrica: porcentagem.

Para eliminar o efeito da sazonalidade, é adotada a média mensal do LAJIDA de doze meses consecutivos, com mesmo início de contagem de período em todos os casos avaliados.

Mecanismos HIR (Total) e Mecanismos LIR (Total)

Tais variáveis independentes estão relacionadas aos mecanismos de transferência de conhecimento priorizados pelos franqueadores, utilizando ainda o agrupamento e a classificação de mecanismos entre aqueles de baixo grau de riqueza de informação (LIR) e aqueles de alto grau de riqueza de informação (HIR) (Gorovaia & Windsperger, 2013).

No caso HIR, são considerados na presente pesquisa os seguintes mecanismos de transferência de conhecimento: treinamento em classe; apoio na implantação; treinamento em campo; apoio em RH e consultoria de campo. Já no caso LIR, são considerados os mecanismos: manuais; apresentação de ponto comercial; intranet/extranet e apoio em marketing local. As categorias das variáveis HIR (alto grau de riqueza da informação) e LIR (baixo grau de riqueza da informação) são determinadas conforme os critérios e os significados mostrados na Tabela 1 e detalhadamente explicados abaixo.

Os dados obtidos sobre os mecanismos de transferência de conhecimento se referem a duas etapas do processo de implementação de uma unidade franqueada: (i) mecanismos mais utilizados no período de preparação que antecede a inauguração (pré-abertura); e (ii) mecanismos mais utilizados no período após a inauguração (pós-abertura). Essas classificações ainda receberam a divisão em outras categorias.

Tabela 1 - Critérios de enquadramento à variável e significado das categorias

Variáveis	Critérios	Categoria	Significado
HIR (pré-abertura)	Treinamento em Classe e Apoio Implantação	0,0	Não atende a nenhum dos dois critérios considerados.
		0,5	Atende a um dos dois critérios considerados.
		1,0	Atende aos dois critérios considerados.
LIR (pré-abertura)	Manuais e Apresentação de Ponto Comercial	0,0	Não atende a nenhum dos dois critérios considerados.
		0,5	Atende a um dos critérios considerados.
		1,0	Atende aos dois critérios considerados.
HIR (pós-abertura)	Treinamento em Campo, Apoio RH e Consultoria de Campo	0,00	Não atende a nenhum dos três critérios considerados.
		0,33	Atende a um dos três critérios considerados.
		0,67	Atende a dois dos três critérios considerados.
		1,00	Atende aos três critérios considerados.
LIR (pós-abertura)	Intranet/Extranet e Apoio em Marketing Local	0,0	Não atende a nenhum dos dois critérios considerados.
		0,5	Atende a um dos dois critérios considerados.
		1,0	Atende aos dois critérios considerados.

Fonte: produção dos autores.

Para fazer a codificação do coeficiente para determinar a categoria, foi utilizado o critério da Tabela 1. Por exemplo, uma empresa que utiliza os mecanismos Treinamento em Classe, Apoio na Implantação, Manuais, Consultoria de Campo e Apoio em Marketing Local, receberia o coeficiente: 1,0 em HIR (pré-abertura), pois oferece apenas Treinamento em Classe e Apoio na Implantação; 0,5 em LIR (pré-abertura), pois oferece apenas Manuais; 0,33 em HIR (pós-abertura), pois oferece apenas Consultoria de Campo; e 0,5 em LIR (pós-abertura), pois oferece apenas Apoio em Marketing Local.

Para o cálculo do coeficiente do HIR Total e do LIR Total, foram consideradas a média simples entre pré e pós-abertura. No exemplo anterior: 0,67 para HIR Total $((1,0+0,33)/2)$ e 0,5 para LIR Total $((0,5+0,5)/2)$.

Já as variáveis HIR (Total) e LIR (Total) se apresentam obtidas pelas médias das variáveis acima (pré e pós-abertura). Quanto maior o valor destas variáveis maior é o grau de utilização dos mecanismos do grupo (HIR ou LIR). Unidade métrica: coeficiente.

Categoria (Varejo ou Serviços)

Variável medida pela declaração quanto ao enquadramento do sistema de franquia na categoria Varejo ou Serviços. Todos os sistemas de franquia da amostra pertencem a uma das duas categorias. Não há casos classificados em outras categorias. Aqui, aplica-se uma variável binária que recebe o valor de “0” para quando a franquia é classificada como pertencente ao varejo e “1” quando classificada como serviços.

Nº de Unidades no Brasil

Variável medida pela declaração do número total de unidades da rede de franquia em território brasileiro.

Nº Unidades/Tempo desde a fundação

Variável medida através de indicador que resulta da declaração do número de unidades atualmente em operação do sistema de franquia comparado com a declaração da data de início de operação da marca (*i.e.*, o tempo em anos).

% Tempo Total com Franquia

Variável relativa obtida comparando o tempo de existência do sistema de franquia (número de anos) em relação ao tempo de existência da marca (número de anos).

A Tabela 2 abaixo resume as variáveis empregadas, em diferentes combinações, nas regressões lineares múltiplas presentes nesse estudo, assim como o papel desempenhado por elas nas regressões.

Tabela 2 - Variáveis e fórmulas

Variável	Fórmula	Tipo
Lucratividade	LAJIDA / Faturamento Bruto	Dependente
Rentabilidade	LAJIDA / Investimento Inicial	Dependente
Mecanismos HIR Total	Média das variáveis pré e pós-abertura	Independente
Mecanismos LIR Total	Média das variáveis pré e pós-abertura	Independente
Categoria	Dummy (0 - Varejo; 1 - Serviços)	Independente
Nº de Unidades no Brasil	Número total de unidades da rede de franquia no Brasil	Independente
Nº Unidades/Tempo desde a fundação	Número total de unidades / anos de vida	Independente
% Tempo Total com Franquia	Idade da franquia (anos) / Idade da marca (anos)	Independente

Fonte: Elaborada pelos autores.

4. RESULTADOS

Os resultados apresentam, em uma análise preliminar, as estatísticas descritivas da base de dados, assim como análises de associação e correlação. Em seguida, são apresentadas as regressões lineares múltiplas.

4.1 Análises preliminares

Estatísticas descritivas

A representatividade dos setores na amostra segue na Tabela 3.

Tabela 3 - Representatividade do setor de atividade

Setor de atividade	n	%	% válido	% acumulado
Alimentação	57	24,7	24,7	24,7
Saúde, Beleza e Bem-estar	53	22,9	22,9	47,6
Serviços Educacionais	28	12,1	12,1	59,7
Serviços e Outros Negócios	25	10,8	10,8	70,6
Moda	21	9,1	9,1	79,7
Casa e Construção	19	8,2	8,2	87,9
Limpeza e Conservação	8	3,5	3,5	91,3
Comunicação, Informática e Eletrônicos	7	3,0	3,0	94,4
Serviços Automotivos	6	2,6	2,6	97,0
Hotelaria e Turismo	4	1,7	1,7	98,7
Entretenimento e Lazer	3	1,3	1,3	100,0
Total	231	100,0	100,0	

Fonte: Elaborada pelos autores.

Dois setores (Alimentação/Saúde, Beleza/Bem-estar) representam quase a metade das empresas (47,6%). Quanto à relação de proporção entre serviços e varejo, o primeiro representa 51,9% da amostra (120 observações) e o segundo representa 48,1% da amostra (111 observações).

A Tabela 4 resume os indicadores quanto à lucratividade e à rentabilidade da amostra.

Tabela 4 - Média de lucratividade e de rentabilidade da amostra

	Lucratividade	Rentabilidade
Número observações	231	231
Média (%)	13,6682	5,6658
Mediana (%)	11,2981	4,1667
Desvio-Padrão	9,61040	4,99829
Mínimo (%)	1,22	1,85
Máximo (%)	80,91	50,00

Fonte: Elaborada pelos autores.

Recorrendo ao Coeficiente de Correlação de Spearman (não paramétrico), a Tabela 5 traz os resultados das associações e correlações entre a variável dependente “Lucratividade” e as variáveis independentes HIR (Total) e LIR (Total).

Tabela 5 - Lucratividade divulgada em relação aos mecanismos

Spearman's rho		Lucratividade	HIR (Total)	LIR (Total)
Lucratividade	Coeficiente de Correlação	1,000	-,007	-,102
	Sig. (2-tailed)	.	,912	,120
	N	231	231	231
HIR (Total)	Coeficiente de Correlação	-,007	1,000	,098
	Sig. (2-tailed)	,912	.	,139
	N	231	231	231
LIR (Total)	Coeficiente de Correlação	-,102	,098	1,000
	Sig. (2-tailed)	,120	,139	.
	N	231	231	231

Fonte: Elaborada pelos autores.

Assim, os resultados Tabela 5 mostram que não há correlação estatisticamente significativa entre a Lucratividade e HIR (Total) (coef. = -0,007; $p = 0,912$). Também não há correlação estatisticamente significativa entre a Lucratividade e LIR (Total) (coef. = -0,102; $p = 0,120$).

Para a análise das associações e correlações entre a variável dependente “Rentabilidade” e as variáveis independentes HIR (Total) e LIR (Total) e recorrendo ao Coeficiente de Correlação de Spearman (não paramétrico), chega-se aos resultados apresentados na Tabela 6. Eles mostram que há uma correlação estatisticamente significativa (média), negativa, entre a rentabilidade e HIR (Total) (coef. = -0,294; $p < 0,001$). Por outro lado, não há correlação estatisticamente significativa entre a rentabilidade e LIR (Total) (coef. = -0,113; $p = 0,088$). Ou seja, a rentabilidade pode estar associada à escolha de mecanismo do tipo HIR durante o processo total (pré e pós abertura).

Tabela 6 - Análise da rentabilidade quanto às variáveis LIR (Total) e HIR (Total)

Spearman's rho		RENTABILIDADE	HIR (Total)	LIR (Total)
RENTABILIDADE	Coeficiente de Correlação	1,000	-,294**	-,113
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,088
	N	231	231	231
HIR (Total)	Coeficiente de Correlação	-,294**	1,000	,098
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,139
	N	231	231	231
LIR (Total)	Coeficiente de Correlação	-,113	,098	1,000
	Sig. (2-tailed)	,088	,139	.
	N	231	231	231

** Correlação é significativa ao nível 0,01 (2-tailed).

Fonte: Elaborada pelos autores.

4.2. Análises de Regressão Linear Múltipla

Regressão Linear Múltipla – Modelo 1 (Lucratividade)

A Tabela 7 apresenta os coeficientes da equação de regressão e os testes (teste t) para verificar se estes coeficientes são estatisticamente diferentes de zero. A variável dependente é a Lucratividade.

Tabela 7 - Coeficientes das variáveis independentes do modelo de análise (Modelo de Análise 1)a

Modelo 1	Coeficiente não padronizado		Coeficientes padronizados		t	Sig.	Estatísticas de Colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta				Tolerância	VIF
Constante	13,353	2,272			5,877	,000		
HIR (Total)	-1,141	2,867	-,027		-,398	,691	,931	1,074
LIR (Total)	-3,230	2,595	-,083		-1,245	,215	,971	1,030
Categoria	1,964	1,284	,102		1,530	,128	,962	1,040
Nº Unidades/Tempo desde a fundação	,022	,017	,096		1,234	,219	,707	1,415
% Tempo Total com Franquia	,014	,023	,042		,616	,539	,933	1,072
Nº de Unidades no Brasil	-,001	,002	-,033		-,426	,670	,735	1,360

a. Variável Dependente: Lucratividade

b. Observação: fazendo uma análise em relação à existência de valores/observações “outliers” ou “influentes”, através do cálculo da Distância de Cook (Di), não foram identificadas observações com grande influência nas estimativas dos coeficientes dos modelos de regressão aqui apresentados ($D_i > 1$).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os coeficientes das variáveis independentes do modelo são todos não significantes estatisticamente.

A Tabela 8 mostra o Coeficiente de Correlação (R) e o Coeficiente de Determinação (R^2), além do R^2 ajustado e do erro padrão da estimativa. O Coeficiente de Determinação indica o percentual de variação da variável dependente que é explicado pelo modelo (ou

pelo conjunto das variáveis independentes). Neste caso, um R^2 igual a 0,036 significa que somente 3,6% das variações na lucratividade são explicadas pelas variáveis independentes. Os restantes 96,4% são variações aleatórias ou devidas a outros fatores não considerados neste modelo.

Tabela 8 - Coeficiente de Correlação (R) e o Coeficiente de Determinação (R²), além do R² ajustado e do erro padrão da estimativa do Modelo de Análise 1.b

Modelo 1	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
	,190 ^a	,036	,010	9,56130

a. Variáveis preditoras: N° de Unidades no Brasil, Categoria, % Tempo Total com Franquia, LIR (Total), HIR (Total), N° Unidades/Tempo desde a fundação

b. Variável Dependente: LUCRATIVIDADE

Fonte: Elaborada pelos autores.

Regressão Linear Múltipla – Modelo 2 (Rentabilidade)

A Tabela 9 apresenta os coeficientes da equação de regressão e os testes (teste t) para verificar se estes coeficientes são estatisticamente diferentes de zero. A variável dependente é a Rentabilidade.

Neste caso os coeficientes das variáveis “HIR Total” ($p = 0,016$), “Categoria” ($p < 0,001$), “n° de unidades no Brasil” ($p = 0,005$) e “n° de unidades/tempo desde a fundação” ($p < 0,001$) são estatisticamente significantes.

Os coeficientes padronizados (Beta) indicam a importância relativa das variáveis independentes, permitindo identificar qual delas tem a maior influência sobre a variável dependente. Assim, as variáveis independentes (considerando aquelas estatisticamente significantes) com maior influência sobre a variável dependente “Rentabilidade”, em ordem decrescente de importância, são:

- N° de unidades/tempo desde a fundação: Coef. padronizado (Beta) = 0,418;
- Categoria: Coef. padronizado (Beta) = 0,229;
- N° de unidades no Brasil: Coef. padronizado (Beta) = -0,188;
- HIR (Total): Coef. padronizado (Beta) = -0,145.

Tabela 9 - Coeficientes das variáveis independentes do Modelo de Análise 2

Modelo 2	Coeficiente não padronizado		Coeficientes padronizados		t	Sig.	Estatísticas de Colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta				Tolerância	VIF
Constante	6,247	1,035			6,036	,000		
HIR (Total)	-3,182	1,306	-,145		-2,436	,016	,931	1,074
LIR (Total)	-,873	1,182	-,043		-,739	,461	,971	1,030
Categoria	2,288	,585	,229		3,912	,000	,962	1,040
N° de Unidades no Brasil	-,003	,001	-,188		-2,807	,005	,735	1,360
N° Unidades/Tempo desde a fundação	,049	,008	,418		6,114	,000	,707	1,415
% Tempo Total com Franquia	,000	,010	-,003		-,047	,962	,933	1,072

a. Variável Dependente: Rentabilidade

Fonte: Elaborada pelos autores.

De acordo com os resultados encontrados, o coeficiente da variável “HIR (Total)” indica que um aumento de uma unidade no valor do escore desta variável levaria a uma redução de 3,182 pontos percentuais na rentabilidade (%), mantidas as demais variáveis constantes. Ou então, por outro lado, uma redução de uma unidade no valor de HIR (Total) levaria a um aumento de 3,182 pontos percentuais na rentabilidade, mantidas as demais variáveis constantes. Ou seja, a análise dos dados leva à possibilidade de que a rentabilidade seja dependente dos mecanismos HIR (Total).

Além disso, o coeficiente da variável “Categoria” indica a diferença média na rentabilidade entre as empresas de Serviços (categoria = 1) e as empresas de Varejo (categoria = 0). Ou seja, as empresas de Serviços têm um percentual de rentabilidade, em média, 2,288 pontos percentuais maior do que as empresas de varejo, mantidas as demais variáveis constantes. Já o coeficiente da variável “nº de unidades no Brasil” indica que um aumento de uma unidade nesta variável levaria a uma redução de 0,003 pontos percentuais na rentabilidade (%), mantidas as demais variáveis constantes. Ou então, por outro lado, uma redução de uma unidade levaria a um aumento de 0,003 pontos percentuais na rentabilidade, mantidas as demais variáveis constantes. Ou seja, a análise dos dados leva à possibilidade de que a rentabilidade seja dependente do número de unidades no Brasil. Por fim, o coeficiente da variável “nº de unidades/tempo desde a fundação” indica que um aumento de uma unidade nesta variável levaria a um aumento de 0,049 pontos percentuais na rentabilidade (%), mantidas as demais variáveis constantes. Ou então, por outro lado, uma redução de uma unidade levaria a uma redução de 0,049 pontos percentuais na rentabilidade, mantidas as demais variáveis constantes. Ou seja, a análise dos dados leva à possibilidade de que a rentabilidade seja dependente do número de unidades médio anual desde a fundação da marca.

A Tabela 10 mostra o Coeficiente de Correlação (R) e o Coeficiente de Determinação (R^2), além do R^2 ajustado e do erro padrão da estimativa. O Coeficiente de Determinação indica o percentual de variação da variável dependente que é explicado pelo modelo (ou pelo conjunto das variáveis independentes). Neste caso, um R^2 igual a 0,260 significa que 26% das variações na rentabilidade são explicadas pelas variáveis independentes. Os restantes 74% são variações aleatórias ou devidas a outros fatores não considerados neste modelo.

Tabela 10 - Coeficiente de Correlação (R) e o Coeficiente de Determinação (R^2), além do R^2 ajustado e do erro padrão da estimativa do Modelo de Análise 2

Modelo 2	R	R^2	R^2 ajustado	Erro padrão da estimativa
	,510 ^a	,260	,241	4,35590

a. Variáveis preditoras: % Tempo Total com Franquia; LIR (Total), Nº de Unidades no Brasil; Categoria; HIR (Total); e Nº Unidades/Tempo desde a fundação.

b. Variável Dependente: RENTABILIDADE

Fonte: Elaborada pelos autores.

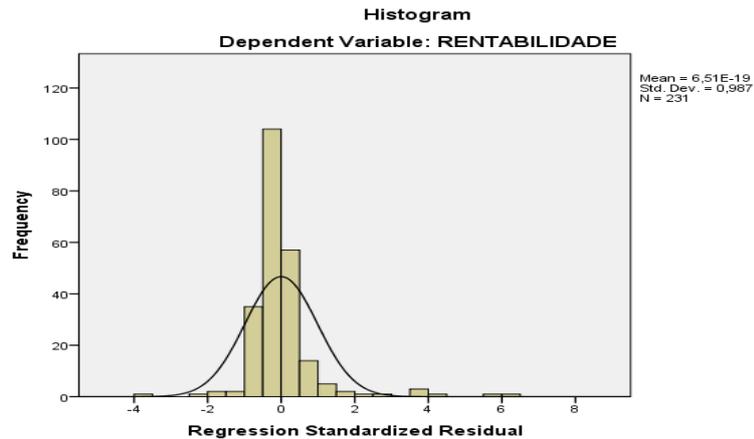
Tabela 11 - Análise dos Resíduos do Modelo de Análise 2

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	N
Valor predito	-1,9181	25,1755	5,6658	2,55030	231
Residual	-15,72706	26,62150	,00000	4,29871	231
Valor predito padrão	-2,974	7,650	,000	1,000	231
Resíduo padrão	-3,611	6,112	,000	,987	231

a. Variável Dependente: Rentabilidade

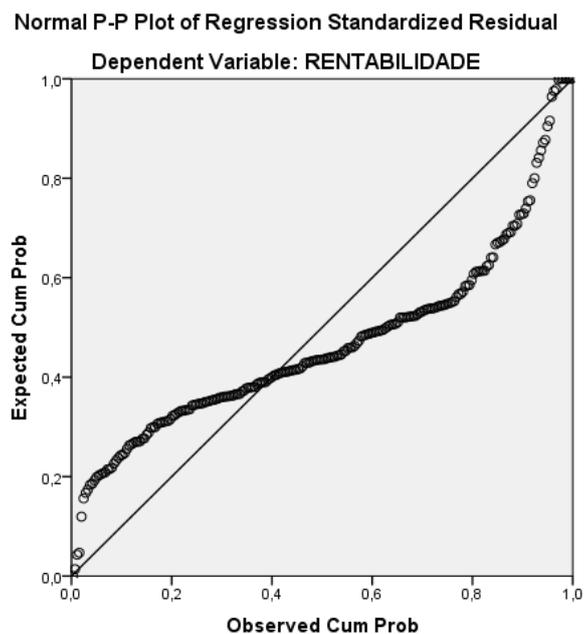
Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 1 - Histograma – Rentabilidade em relação ao HIR (Total); LIR (Total); Categoria (Varejo ou Serviços); Grupos; N° de Unidades no Brasil; N° Unidades/Tempo desde a fundação; e % Tempo Total com Franquia. (Modelo de Análise 2)



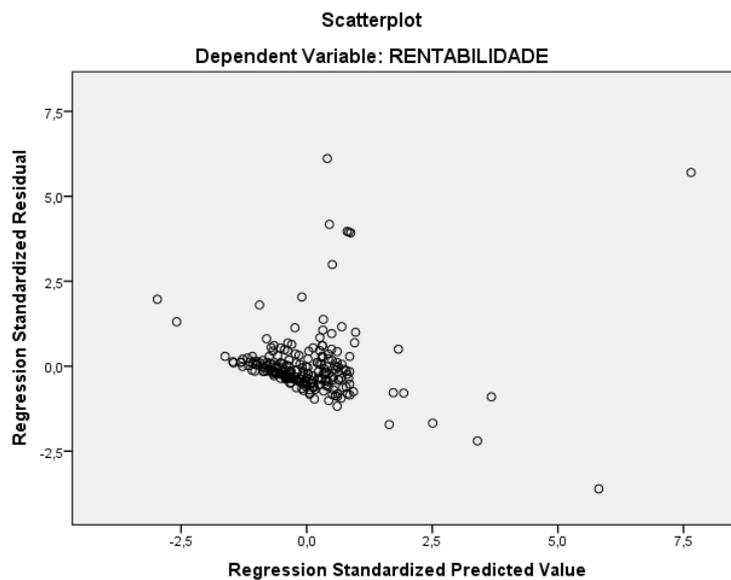
Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 2 - Gráfico do resíduo da regressão padronizada – Rentabilidade em relação ao HIR (Total); LIR (Total); Categoria (Varejo ou Serviços); Grupos; N° de Unidades no Brasil; N° Unidades/Tempo desde a fundação; e % Tempo Total com Franquia. (Modelo de Análise 2)



Fonte: Elaborada pelos autores.

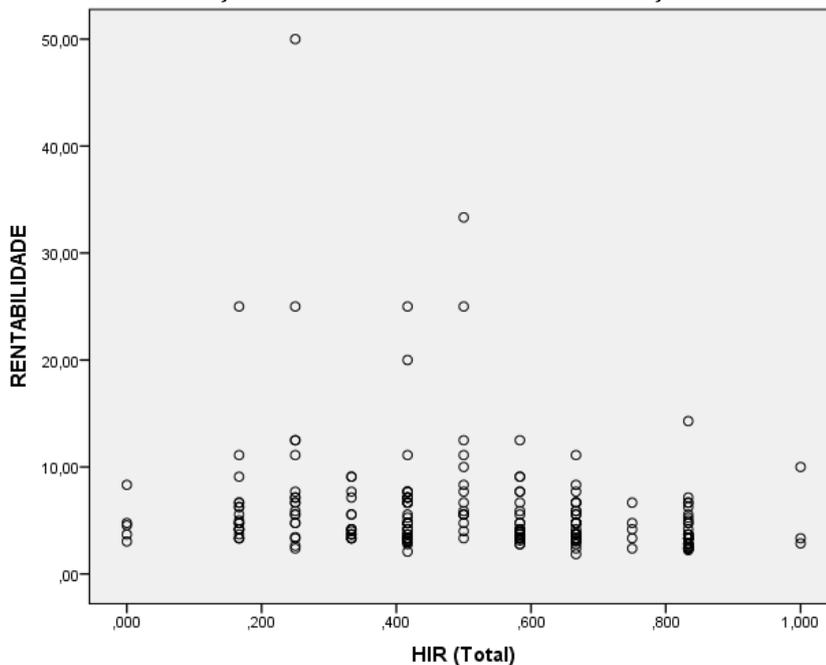
Figura 3 - Gráfico da dispersão do resíduo em relação ao valor predito da regressão padronizada – Rentabilidade em relação ao HIR (Total); LIR (Total); Categoria (Varejo ou Serviços); Grupos; N° de Unidades no Brasil; N° Unidades/Tempo desde a fundação; e % Tempo Total com Franquia. (Modelo de Análise 2)



Fonte: Elaborada pelos autores.

Fazendo uma análise em relação à existência de valores/observações “outliers” ou “influentes”, através da Figura 19 e do cálculo da Distância de Cook, identificou-se a existência de duas observações com grande influência nas estimativas dos coeficientes da regressão (Tabela 9). Estas observações estão retiradas da base de dados e a análise de regressão recalculada, com o objetivo de avaliar as mudanças nas estimativas.

Figura 4 - Análise em relação à existência de valores/observações “outliers” ou “influentes”



Fonte: Elaborada pelos autores.

Tabela 12 - Observações com grande influência nas estimativas dos coeficientes da regressão

Nº	Setor	Marca	Distância de Cook
181	Serviços e Outros Negócios	+Ágil	6,87714
221	Serviços Educacionais	Kumon	2,22373

Fonte: Elaborada pelos autores.

Regressão Linear Múltipla – Modelo 3 (Rentabilidade – Sem outliers)

A Tabela 15 apresenta os coeficientes da equação de regressão e os testes (teste t) para verificar se estes coeficientes são estatisticamente diferentes de zero. A variável dependente é Rentabilidade.

Tabela 13 - Coeficientes das variáveis independentes do Modelo de Análise 3 – sem outliers

Modelo 3	Coeficiente não padronizado		Coeficientes padronizados		t	Sig.	Estatísticas de Colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta				Tolerância	VIF
Constante	5,799	,908			6,389	,000		
HIR (Total)	-3,103	1,148	-,174		-2,703	,007	,930	1,075
LIR (Total)	-,523	1,036	-,032		-,505	,614	,980	1,021
Categoria	2,489	,514	,307		4,842	,000	,961	1,040
Nº de Unidades no Brasil	-,001	,001	-,052		-,715	,475	,730	1,370
Nº Unidades/Tempo desde a fundação	,011	,012	,069		,933	,352	,707	1,415
% Tempo Total com Franquia	,003	,009	,019		,289	,773	,933	1,072

a. Variável Dependente: Rentabilidade

Fonte: Elaborada pelos autores.

A partir dos coeficientes do modelo de regressão acima, chega-se a:

- O coeficiente da variável “HIR (Total)” indica que um aumento de uma unidade no valor do escore desta variável levaria a uma redução de 3,103 pontos percentuais na rentabilidade (%), mantidas as demais variáveis constantes. Ou então, por outro lado, uma redução de uma unidade no valor de HIR (Total) levaria a um aumento de 3,103 pontos percentuais na rentabilidade, mantidas as demais variáveis constantes. Ou seja, a análise dos dados leva à possibilidade de que a rentabilidade seja dependente dos mecanismos HIR (Total).

O coeficiente da variável “Categoria” indica a diferença média na rentabilidade entre as empresas de Serviços (categoria = 1) e as empresas de Varejo (categoria = 0). Ou seja, as empresas de Serviços têm um percentual de rentabilidade, em média, 2,489 pontos percentuais maior do que as empresas de varejo, mantidas as demais variáveis constantes.

Tabela 14 - Variáveis incluídas e removidas no Modelo de Análise 3

Variáveis Incluídas	Variáveis Removidas
% Tempo Total com Franquia, LIR (Total); Nº de Unidades no Brasil; Categoria; HIR (Total); Nº Unidades/Tempo desde a fundação.	Nenhuma

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Tabela 14 mostra o Coeficiente de Correlação (R) e o Coeficiente de Determinação (R^2), além do R^2 ajustado e do erro padrão da estimativa. O Coeficiente de Determinação

indica o percentual de variação da variável dependente que é explicado pelo modelo (ou pelo conjunto das variáveis independentes). Neste caso, um R^2 igual a 0,145 significa que 14,5% das variações na rentabilidade são explicadas pelas variáveis independentes. Os restantes 85,5% são variações aleatórias ou devidas a outros fatores não considerados neste modelo.

Tabela 15 - Coeficiente de Correlação (R) e o Coeficiente de Determinação (R²), além do R² ajustado e do erro padrão da estimativa do Modelo de Análise 3 – sem outliers.b

Modelo 3	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
	,380 ^a	,145	,122	3,81181

a. Variáveis preditoras: % Tempo Total com Franquia, LIR (Total); N° de Unidades no Brasil; Categoria; HIR (Total); N° Unidades/Tempo desde a fundação.

b. Variável Dependente: Rentabilidade

Fonte: Elaborada pelos autores.

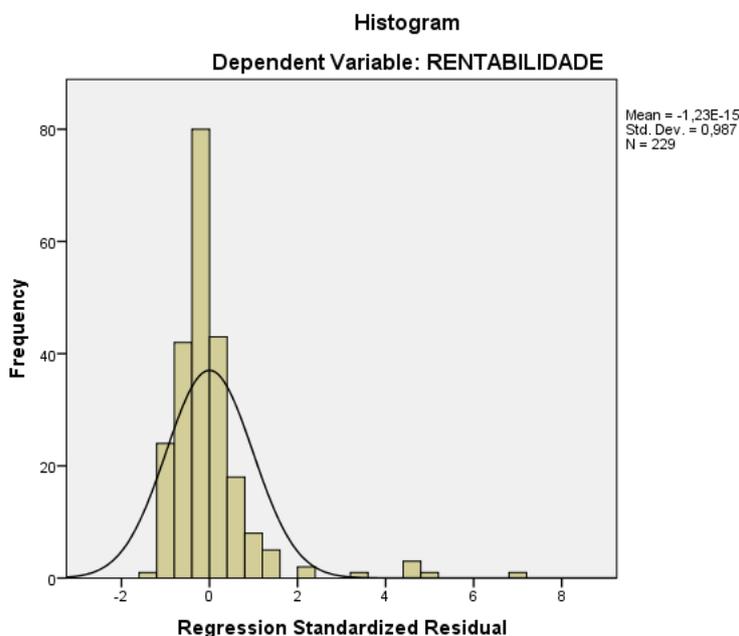
Tabela 16 - Análise dos Resíduos do Modelo de Análise 3 – sem outliers

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	N
Valor predito	1,9002	9,4041	5,4761	1,54728	229
Residual	-4,92755	26,48961	,00000	3,76132	229
Valor predito padrão	-2,311	2,539	,000	1,000	229
Resíduo padrão	-1,293	6,949	,000	,987	229

a. Variável Dependente: Rentabilidade

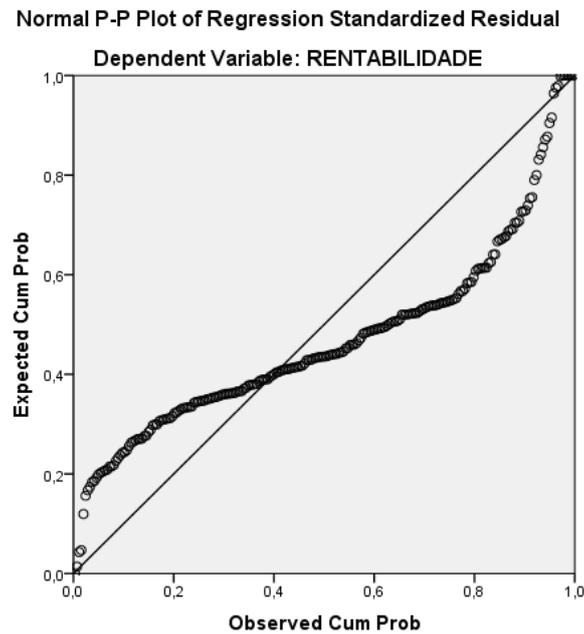
Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 5 - Histograma – Rentabilidade em relação ao HIR (Total); LIR (Total); Categoria (Varejo ou Serviços); Grupos; N° de Unidades no Brasil; N° Unidades/Tempo desde a fundação; e % Tempo Total com Franquia – sem outliers. (Modelo de Análise 3)



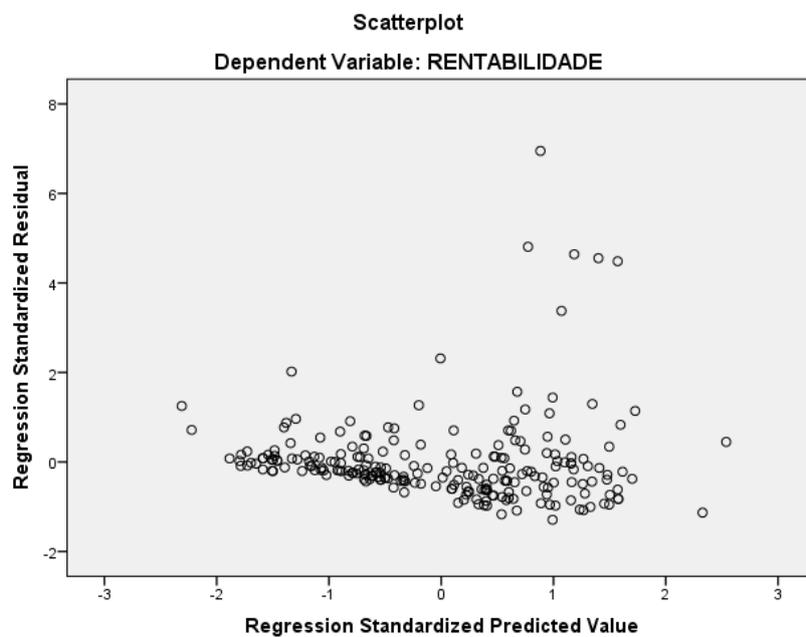
Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 6 - Gráfico do resíduo da regressão padronizada – Rentabilidade em relação ao HIR (Total); LIR (Total); Categoria (Varejo ou Serviços); Grupos; N° de Unidades no Brasil; N° Unidades/Tempo desde a fundação; e % Tempo Total com Franquia – sem outliers. (Modelo de Análise 3)



Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 7 - Gráfico da dispersão do resíduo em relação ao valor predito da regressão padronizada – Rentabilidade em relação ao HIR (Total); LIR (Total); Categoria (Varejo ou Serviços); Grupos; N° de Unidades no Brasil; N° Unidades/Tempo desde a fundação; e % Tempo Total com Franquia – sem outliers. (Modelo de Análise 3)



Fonte: Elaborada pelos autores.

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Gorovaia (2003) sugere que a análise do processo de transferência de conhecimento em franquias, seja ela através de pesquisas qualitativas ou quantitativas, pode revelar como os mecanismos podem impactar o desempenho geral da rede. Esta investigação vai de encontro ao sugerido, já que observa se – e quanto – tais mecanismos estão relacionados ao desempenho das franquias quanto a indicadores financeiros.

Considerou-se na pesquisa dois grupos de mecanismos de transferência de conhecimento: HIR (alta riqueza de informação) e LIR (baixa riqueza de informação). Os mecanismos HIR nesta investigação estão agrupados em relação ao período, considerando a fase de pré-abertura e, distintamente, a fase de pós-abertura da unidade franqueada. Os mecanismos HIR pré-abertura da unidade considerados são: treinamento em classe e apoio na implantação. Os mecanismos HIR pós-abertura da unidade considerados são: treinamento em campo, apoio em RH e consultoria de campo. Os mecanismos LIR nesta investigação também estão agrupados em relação ao período, considerando a fase de pré-abertura e, distintamente, a fase de pós-abertura da unidade franqueada. Os mecanismos LIR pré-abertura da unidade considerados são: manuais e apresentação de ponto comercial. Os mecanismos LIR pós-abertura da unidade considerados são: intranet/extranet e apoio em marketing local.

Essa pesquisa mostrou que, estatisticamente, a amostra observada aponta para indícios de que a escolha dos mecanismos de transferência de conhecimento impacta a rentabilidade das franquias. Por outro lado, a escolha dos mecanismos de transferência de conhecimento pareceu não ter efeito na sua lucratividade. Nesse estudo, definiu-se “lucratividade” como o resultado apurado pela relação entre o lucro mensal médio e o faturamento bruto mensal médio; e “rentabilidade” como o resultado apurado pela relação entre o lucro mensal médio e o investimento total inicial aplicado.

Os resultados da pesquisa, demonstrando os diferentes impactos no desempenho das franquias pelo mecanismo de transferência adotado, confirmam o que Gorovaia e Windsperger (2010) sugerem ao afirmarem que o uso de mecanismos do grupo HIR facilita tanto a transferência de conhecimento tácito, como a transferência de conhecimento explícito, embora para cada tipo de conhecimento (tácito ou explícito) deve se adequar o mecanismo ao recurso de conhecimento disponível.

Pelos resultados estatísticos obtidos, no processo geral contemplando as fases pré-abertura e pós-abertura, nota-se que a escolha por mecanismos do grupo HIR impactam a rentabilidade, mas não há indícios de que impacte a lucratividade, conclusão que traz uma certa originalidade à literatura apontando possíveis diferenças encontradas quando se considera individualmente as distintas métricas de desempenho. A existência dessa lacuna na literatura quanto à análise de indicadores de desempenho em franquias é apontada por Minguela-Rata et al. (2010).

Dessa forma, fica respondida a primeira pergunta da pesquisa, ou seja, se a escolha dos mecanismos de transferência de conhecimento em franquias impacta o desempenho da rentabilidade e da lucratividade das franquias brasileiras, pois a investigação revela que sim. Há que se mencionar um relevante resultado que fornece indicação para novos estudos que corroborem o que a pesquisa revela: o HIR Total impacta a rentabilidade, mas negativamente. Ou seja, quanto mais mecanismos HIR forem utilizados, a rentabilidade do sistema de franquia tende a diminuir. Tais observações são discutidas

por Mahrinasari et al. (2021), por Agostine et al. (2020) e por Muhammed & Zaim (2020). Esse dado deve ser aprofundado, pois refere-se a todas as etapas de implantação das franquias (pré-abertura e pós-abertura), o que não se verifica quando separamos os resultados por etapas.

Apesar de a hipótese 1 não encontrar evidências empíricas para a sua confirmação nesse trabalho, verificou-se que a rentabilidade das unidades franqueadas é afetada pela escolha do mecanismo de transferência de conhecimento do sistema de franquia. Sendo assim, pode-se afirmar que a hipótese 2 se apresenta confirmada pela investigação, com maior grau de relevância estatística.

A contribuição gerencial da pesquisa apresenta-se de maneira a demonstrar possíveis impactos da adoção e oferta de mecanismos do grupo HIR e de mecanismos LIR Planejando e aplicando dessa forma, o estudo aponta que possivelmente haverá impacto relevante tanto no desempenho da rentabilidade da unidade. Esta contribuição confirma o que Minguela-Rata et al. (2009) concluem ao recomendarem aos franqueadores que ampliem a oferta de mecanismos de transferência de conhecimento aos franqueados de modo a obter resultados de desempenho melhores e durante todo o processo, durante todas as fases (pré-abertura e pós-abertura).

Apesar das contribuições à literatura e à aplicação gerencial, a pesquisa tem limitações para a generalização das conclusões, pois considera apenas a amostra dentre as redes franqueadoras existentes no Brasil. Uma oportunidade para aprofundamento dessa questão pode ser a análise da escolha de mecanismos no processo de transferência de conhecimento em franquias estrangeiras ou nas iniciativas de empresas brasileiras franqueadoras no exterior. Outra limitação, por motivos de falta de dados disponíveis no processo de investigação, é a de que os mecanismos de transferência de conhecimento observados poderiam ser ampliados além dos nove mecanismos analisados. Além disso, a pesquisa não avaliou os conteúdos transferidos pelas redes e nem a qualidade do processo de transferência, por exemplo, o grau de rigor aplicado.

Adicionalmente, a investigação carece de aprofundamento em temas relacionados com a capacidade de aprendizado do franqueado em cada um dos mecanismos ofertados, fator importante no processo (Almeida & Cruz, 2020). Minguela-Rata et al. (2009) concluem que, quanto mais complexo é o conhecimento a ser transferido, maior o desempenho. Outra possibilidade para futuras pesquisas pode ser identificar em que grau as conclusões do presente trabalho podem impactar o desempenho da entidade franqueadora já que o trabalho apresentado foca no desempenho das unidades franqueadas. Por fim, para a continuidade de estudos sobre o tema deste trabalho, sugere-se a observação da questão da preocupação com a imitabilidade através do conhecimento adquirido sob a ótica da escolha dos mecanismos de sua transferência.

REFERÊNCIAS

- ABF-ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. (2021, 2020, 2017, 2006). (<https://www.abf.com.br/>)
- ADEIZA, A., MOON, B.Y., MALEK, M.A., ISMAIL, N.A., HARIF, M.A.A.M. (2017)

- AGOSTINE, L., NOSELLA, A., SARALA, R., SPENDER, J.C., WEGNER, D. (2020) Tracing the evolution of the literature on knowledge management in inter-organizational contexts: a bibliometric analysis. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 463-49.
- AGUIAR, H.S., CONSONI, F. (2017) Fatores e métricas que influenciam no desempenho de franqueados: uma abordagem com base em franquias brasileiras. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios (Unisul)*, v.10, n. 2.
- ALIOUCHE, E.H., SCHLENTRICH, U.A. (2011) Towards a Strategic Model of Global Franchise Expansion. *Journal of Retailing* 87, 345–365.
- ALMEIDA, D.J.G., CRUZ, A.B. (2020) Successful replication of knowledge in the growth of service organizations: evidence from Spanish hotel chains. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24, No. 9, pp. 2217-2241.
- ALON, I. (2006) Market Conditions Favoring Master International Franchising. *Multinational Business Review*, Vol. 14 Issue: 2, pp.67-82.
- ALTINAY, L., WANG, C.L. (2006). The role of prior knowledge in international franchise partner recruitment. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17 Iss 5 pp. 430 – 443.
- ANCORI, B.; BURETH, A.; COHENDET, P. (2000) The Economics of Knowledge: The Debate about Codification and Tacit Knowledge. *Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press, Vol. 9, No. 2, pp. 255-287.
- ARAUJO, D.L.A., POPADIUK, S., PEREIRA, R.M. (2020) Barriers to knowledge transfer of the franchisor to franchisee: an application in language schools. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 32, No. 5, pp. 317-334.
- ARGOTE, L., INGRAM, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 82, No. 1, May, pp. 150–169.
- BARNEY, J.B. (1991) Firm, Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 90-120.
- BERNAL, C.A., AMAYA, N., PEÑARANDA, A.G., VILLEGAS, A.M.Z. (2021) Knowledge and organizational performance in franchised restaurants in Colombia. *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 16, No. 3, pp. 517-536.
- BRONSON, James W., MORGAN, Cyril P. (1998) The Role of Scale in Franchise Success: Evidence from the Travel Industry. *Journal of Small Business Management*, pp. 33-42.
- BROOKES, M. (2014) The dynamics and evolution of knowledge transfer in international master franchise agreements. *International Journal of Hospitality Management* 36, 52–62.
- BROOKES, M., ALTINAY, L. (2017) Knowledge transfer and isomorphism in franchise networks. *International Journal of Hospitality Management* 62, 33–42.
- CASTROGIOVANNI, G. J., JUSTIS, R. T., JULIAN, S. D. (1993). Franchise Failure Rates: An Assessment of Magnitude and Influencing Factors. *Journal of Small Business Management*, pp.105-114.

CHERTO, M., CAMPORA, F., GARCIA, F., RIBEIRO, A., IMPERATORE, L.G. (2006) Franchising: Uma Estratégia para a Expansão de Negócios. *Premier Máxima Editora*.

CLARO, D.P., KAMAKURA, W.A. (2017) Identifying Sales Performance Gaps with Internal Benchmarking. *Journal of Retailing* 93, 401-419.

COFF, R.W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, vol 10 n.2, 119-133.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. (March 1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning. *Administrative Science Quarterly*.

COSO-COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (2017) Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance (<https://www.coso.org/Pages/default.aspx>).

DAFT, R.L., LENGEL, R.H. (1983). Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design. *Organizational Effectiveness Research Programs May, Office of Naval Research. Texas A.M. University*. 1-60.

desempenho para o sistema de franquias do Brasil. *Cuad. admon.ser.organ. Bogotá (Colombia)*, 26 (47): 285-307.

DUTTON, J.E., ASHFORD, S.J. (1993) Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 3.

FALCÓN, C.D., MONROY, M.F., SÁNCHEZ, I.G., RODRÍGUEZ, J.L.B. (2021) Training as an internal marketing tool within the franchise system. *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 31 No. 3, pp. 396-422.

Franchisor Mortality. *Management Science*, 45(2):142-159.

Franchisors' support services and their consequences: Resource-based view and expectation-confirmation perspectives. *Journal of Distribution Science*, 15(9) 37-52.

Franquias (*Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo*).

FUNDAÇÃO DOM CABRAL (2017). Ranking das multinacionais brasileiras, 2017. (https://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/nucleos/Documents/negocios_internacionais/2017/Ranking_FDC_Multinacionais_2017.pdf)

GHANTOUS, N., DAS, S.S. (2018) International franchising and performance: a resource-based perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 46, No. 8, pp. 744-763.

GIGLIOTTI, B. S. (2010) Transferência de Conhecimento nas Franquias Brasileiras (*Dissertação de Mestrado*), EAESP - Fundação Getúlio Vargas-FGV.

GOROVAIA, N. (2003) Performance of Franchising Networks: Conceptual Framework. *Paper presented at the EMNet-Conference on "Economics and Management of Franchising Networks" Vienna, Austria, June 26 – 28, 2003*.

GOROVAIA, N. (2017) Knowledge Transfer in Franchising. Forthcoming in "Handbook of Research on Franchising". Eds. Hoy, F; Terry, A. and Perrigot R., Edward Elgar.

GOROVAIA, N.; WINDSPERGER, J. (2010) The Use of Knowledge Transfer Mechanisms in Franchising. *Knowledge and Process Management, Volume 17 Number 1 pp 12–21*.

GOROVAIA, N.; WINDSPERGER, J. (2013) Determinants of knowledge transfer strategy in franchising: integrating knowledge-based and relational governance perspectives. *The Service Industries Journal*, 33:12, 1117-1134.

GOROVAIA, N.; WINDSPERGER, J. (2013) Real Options, Intangible Resources and

GRANT, Robert M. (Jul. – Aug., 1996) Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, pp. 375-387.

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

HARRISON, J.S., BOSSE, D.A., PHILLIPS, R.A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholders utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31: 58–74.

IDDY, J.J. (2021) Knowledge transfer mechanisms in franchise network. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 25, No. 5 2021, pp. 1006-1026.

IDDY, J.J., ALON, I. (2019) Knowledge management in franchising: a research agenda. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23, No. 4, pp. 763-785.

IFA-INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION. (2021). www.franchise.org.

INKINEN, H. (2016) Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 230-257.

IYENGAR, K., SWEENEY, J.R, MONTEALEGRE, R. (Sep 2015). Information technology use as a learning mechanism: the impact of IT use on knowledge transfer effectiveness, absorptive capacity, and franchising performance. *MIS Quarterly* Vol. 39 No. 3, pp. 615-641.

JUNIOR, A.L.N., SILUK, J.C.M., SILVEIRA, M. N. S. (2013). Modelo de avaliação de

KOGUT, Bruce, ZANDER, Udo (Aug, 1992) Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, Focused Issue: Management of Technology, pp. 383-397

KOH, Y., RHOU, Y., LEE, S., SINGAL, M. (2018). Does franchising alleviate restaurants' vulnerability to economic conditions? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 42, No. 4, 627–648.

LAFONTAINE, F. (1992). Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. *RAND Journal of Economics*, Vol. 23, No. 2, pp. 263-283.

LAFONTAINE, F., KAUFMANN, P. (1994) The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems. *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 2, pp. 97-113.

LATILLA, V.M., FRATTINI, F., PETRUZZELLI, A.M., BERNER, M. (2018) Knowledge management, knowledge transfer and organizational performance in the arts and crafts industry: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22, No. 6, pp. 1310-1331.

LAVIERI, C. A. (2008). Sistemas de Avaliação de Desempenho aplicados em Redes de

LAVIERI, C.A., CORRÊA, H.L., CUNHA, J.A.C. (2015). Controle e desempenho de franquias: um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizada por franqueadores. *REGE, São Paulo – SP, Brasil*, v. 22, n. 3, p. 337-355.

- LIAO, T. J., & YU, C. M. J. (2012). Knowledge transfer, regulatory support, legitimacy, and financial performance: The case of foreign firms investing in China. *Journal of World Business*, 47(1), 114-122.
- LILLIS, Charles M., NARAYANA, Chem L., GILMAN, John L. (1976) Competitive Advantage Variation Over the Life Cycle of a Franchise. *Journal of Marketing*, (1976), pp. 77-80.
- LITZ, R.A., STEWART, A.C. (1998) Franchising for sustainable advantage? Comparing the performance of independent retailers and trade-name franchisees. *Journal of Business Venturing*, 13, 131-150.
- MAALOUF, J.T., COMBS, J., GILLIS, W.E., PERRYMAN, A. (2020) Replicate or adapt? Franchising and organizational routines. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 775-798.
- MACDIARMID, J.; THOLANA, T.; MUSINGWINI, C. (2018). Analysis of key value drivers for major mining companies for the period 2006–2015. *Resources Policy*, v. 56, p. 16-30.
- MAHRINASARI, M.S., HUSSAIN, F., YAPANTO, L.M., INFANTES, S.M.E, UNTARI, D.T., YUSRIADI, Y., DIAH, A. (2021) The impact of decision-making models and knowledge management practices on performance. *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 20, Special Issue 2.
- MARCH, James G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, Volume 2, Issue 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March, 71-87.
- MARDANI, A., NIKOOSOKHANB, S., MORADI, M., DOUSTAR, M. (2018) The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance. *Journal of High Technology Management Research*, 29: 12–26.
- MAURO, Paulo C. (2007) Guia do Franqueador: Como Desenvolver Marcas Mundiais. *Editora Nobel*, 4ª. Edição.
- MELLO, P.L.R., BORINI, F.M., OLIVEIRA JR., M.M., PARENTE, R.C. (2015) Internationalization of Brazilian Franchise Chains: A Comparative Study. *RAE V. 55 n.3* 258-272.
- MELO, P., ANDREASSI, T. (2008) Pesquisa Científica Nacional e Internacional sobre Franchising entre 1998 e 2007. *ENANPAD Área ESO-C*, V.2.
- MERLO, E.M. (2000) O desempenho do setor de franquias no Brasil: um estudo exploratório dos principais condicionantes de performance. *Tese de doutorado. FEA-USP*.
- MINGUELA-RATA, B., LÓPEZ-SÁNCHEZ, J.I., RODRÍGUEZ-BENAVIDES, M.C. (2009). The effect of knowledge complexity on the performance of franchise systems in the service industries: an empirical study. *Serv Bus*, 3:101–115.
- MINGUELA-RATA, B., LÓPEZ-SÁNCHEZ, J.I., RODRÍGUEZ-BENAVIDES, M.C. (2010). Knowledge transfer mechanisms and the performance of franchise systems: An empirical study. *Journal of Business Management*, Vol. 4(4), pp. 396-405.
- MISHRA, C. (2017) The Theory of Franchising. *In book: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, (pp.307-355).
- MITROFF, I.I. (1983). Stakeholders of the organizational mind: toward a new view of organizational policy making. *San Francisco: Jossey-Bass Publishers*.

- MOCKLER, Robert J., EASOP, Harrison E. (Aug 1968) The Art of Managing a Franchise. *Business Horizons*, Vol. 11, Issue 4, pp. 27, 7p.
- MUHAMMED, S., ZAIM, H. (2020) Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success. *Journal of Knowledge Management*, DOI: 10.1108/JKM-03-2020-0227.
- NONAKA, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, pp. 96-104.
- OBESO, M., LINARES, R.H., FERNÁNDEZ, M.C.L., BEDIA, A.M.S. (2020) Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24, No. 8 2020, pp. 1859-1880.
- PAOLONI, M., COLUCCIA, D., FONTANA, S., SOLIMENE, S. (2020) Knowledge management, intellectual capital and entrepreneurship: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24, No. 8, pp. 1797-1818.
- PASWAN, A. K.; WITTMANN, M. C. (2009). Knowledge management and franchise systems. *Industrial Marketing Management*, 38, 173-180.
- Performance of Franchise Networks. *Managerial and Decisions Economics*, 34: 183–194.
- PFISTER, E., DEFFAINS, B., DORIAT-DUBAN, M., SAUSSIÉ, S. (2006). Institutions and Contracts: Franchising. *European Journal of Law Economics*, 21, pp. 53-78.
- PLATTS, M.; YEUNG, M. (2000) Managing learning and tacit knowledge. *Strategic Change*, n. 9, pp. 347-355.
- QUINN, B., DOHERTY, A. M. (2000). Power and control in international retail franchising – Evidence from theory and practice. *International Marketing Review*, Vol. 17 Issue: 4/5, pp.354-372.
- RHODES, J., HUNG, R., LOK, P., YA-HUI LIEN, B., & WU, C. M. (2008). Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance. *Journal of knowledge management*, 12(3), 84-100.
- SAHIBZADA, U.F., JIANFENG, C., LATIF, K.F., SHAH, S.A., SAHIBZADA, H.F. (2020) Refuelling knowledge management processes towards organisational performance: mediating role of creative organisational learning. *Knowledge Management Research & Practice*, <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1787802>.
- SEBRAE-SP (2006) Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas em São Paulo. (<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp?codUf=26>)
- SENGE, P. M. (1990) The fifth discipline. The art and practice of learning organization. *Double Day/Currency*. New York. 1990.
- SHANE, S., FOO, M.D. (1999). New Firm Survival: Institutional Explanations for New
- SMITH, M.E., LYLES, M., TSANG, E.W.K., (June, 2008). Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects. *Journal of Management Studies*, 45:4.
- STANWORTH, John, STANWORTH, Celia, WATSON, Anna, PURDY, David, HEALEAS, Simon (Dec, 2004) Franchising as a Small Business Growth Strategy: A

Resource-Based View of Organizational Development. *International Small Business Journal*.

TEECE, D.; PISANO, G.; SCHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n. 7, p. 509-533.

WELSH, D.H.B., ALON, I. (2015) International Franchise and Other Forms of Entrepreneurship. *Chapter 11 Carraher and Welsh's Global Entrepreneurship (2nd edition) Kendall Hunt Publishing*.

WINDSPERGER, Joseph, GOROVAIA, Nina (2011). Knowledge attributes and the choice of knowledge transfer mechanism in networks: the case of franchising. *Journal of Management Governance*, 15:617–640.

WINDSPERGER, Joseph, GOROVAIA, Nina (April 18th, 2007). The Choice of Knowledge Transfer Mechanisms in Franchising Networks. *A Property Rights View. Center of Business Studies, University of Vienna*.

WITHANE, S. (1991). Franchising and franchisee behavior: an examination of opinions, personal characteristics and motives of Canadian franchisee entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 22-29.

APÊNDICE

Os dados secundários levantados durante a pesquisa podem ser acessados através do link:

<https://drive.google.com/file/d/1dp85v6BL7i-9GurWDvijQaxtFmY-aw8f/view?usp=sharing>