

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA  
DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
NÍVEL MESTRADO**

**ELENISE ANGÉLICA MARTINS DA ROCHA**

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS POR MEIOS VIRTUAIS  
EM UMA REDE DE FRANQUIAS**

**SÃO LEOPOLDO**

**2012**

Elenise Angélica Martins da Rocha

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS POR MEIOS VIRTUAIS  
EM UMA REDE DE FRANQUIAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas.

Orientador: Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira

São Leopoldo

2012

R672t Rocha Elenise Angélica Martins da  
Transferência de conhecimentos por meios virtuais em uma  
rede de franquias / por Elenise Angélica Martins da Rocha. 2012.  
171 f. : il. ; 30cm.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos - Unisinos. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção e Sistemas, São Leopoldo, RS, 2012.

Orientador: Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira.

1. Franquia - Gestão do conhecimento. 2. Transferência de  
conhecimento. 3. Rede empresarial. I. Título. II. Pereira, Giancarlo  
Medeiros.

CDU 339.187.44: 658:001

Elenise Angélica Martins da Rocha

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS POR MEIOS VIRTUAIS  
EM UMA REDE DE FRANQUIAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas.

Orientador: Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira

São Leopoldo, 18 de abril de 2012.

---

Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

---

Prof. Dr. Edson Pinheiro de Lima  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR

---

Prof. Dr. Miguel Afonso Sellitto  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

---

Prof. Dra. Miriam Borchardt  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

*Aos meus pais Elízio (in memoriam) e Eronita, pelo exemplo permanente, pelo estímulo incansável e pelos ensinamentos que transcenderão a sua existência.*

*Ao meu marido, amigo e companheiro Cleber, pela paciência e pela compreensão.*

*Aos pequenos Bianca e Diogo por compreenderem meus momentos de ausência e por contribuírem significativamente para este meu sonho.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, professor Giancarlo Medeiros Pereira, o qual me serviu de fonte inspiradora desde nossos primeiros contatos no início deste mestrado.

A minha amiga, colega e eterna mestra, professora Giselda Sallon Dias, por estar sempre me apoiando, incentivando e servindo como exemplo de persistência e garra para superar obstáculos.

A todos os professores do Programa de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas da UNISINOS, por compartilharem seus conhecimentos.

A UNISINOS, pelas oportunidades conquistadas no decorrer deste mestrado, as quais me proporcionaram crescimento profissional e pessoal.

Ao meu amigo, colega e futuro doutor, professor Fábio José Capecchi, pois foi uma sólida fonte de apoio moral e crítica abalizada desde a fase inicial desta dissertação.

## RESUMO

O presente analisa os mecanismos de transferência de conhecimento por meios virtuais entre a rede de franquias e uma Franqueadora do segmento moveleiro, identificando ganhos, dificuldades e elementos indutores da disseminação de conhecimento entre as partes. A investigação tomou por base os seguintes constructos: Gestão do Conhecimento, Conhecimento Tácito, Relações Colaborativas, Aspectos Empresariais e Resultados Tangíveis. O método utilizado para a realização da pesquisa foi o estudo de caso. Foram realizadas entrevistas com executivos da Franqueadora e franqueados de 24 franquias do Brasil. Os resultados obtidos sugerem que a Gestão do Conhecimento incrementa o desempenho da rede de franquias, induz à partilha de conhecimentos entre a fábrica e as franquias e entre os membros de uma mesma franquia. Contudo, a mesma parece não induzir a partilha de conhecimentos entre as franquias. A alocação de Tutores e Conselheiros se mostrou um importante indutor de melhorias no processo de geração e disseminação do conhecimento.

**Palavras-chave:** Franquia. Transferência de Conhecimento. Gestão do Conhecimento. *Knowledge*. Redes Empresariais. *Networking*.

## ABSTRACT

The present study analyzes the mechanisms of virtual knowledge transfer involving franchises and a Franchisor's in the furniture business segment, identifying gains and difficulties and factors that induce dissemination of knowledge between them. The investigation was based on the following constructs: Knowledge Management, Tacit Knowledge, Collaborative Relationships, Business Aspects, and Deliverables. The method used for the research was the study of multiple cases. Interviews were conducted with executives of the Franchiser and franchisees of 24 franchises in Brazil. The results suggest that the Knowledge Management enhances the performance of the franchise network, leads to the sharing of knowledge between the plant and franchises and among members of the same franchise. However, it seems not to induce knowledge sharing between the franchises. The allocation of Tutors and Counselors proved a major inducer of improvements in the generation and dissemination of knowledge.

**Key Words:** Franchise. Knowledge Transfer. Knowledge Management. Company Net. Networking.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estruturas Organizacionais .....	25
Figura 2: Conversão do Conhecimento .....	36
Figura 3: Etapas do Método de Trabalho .....	59
Figura 4: Desenho da Rede .....	62

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Efeitos da Confiança e da Reputação .....	20
Quadro 2: Síntese das Principais Características das Redes Empresariais .....	21
Quadro 3: Síntese das Práticas de Gestão do Conhecimento .....	23
Quadro 4: Síntese das Definições sobre o Valor do Conhecimento.....	29
Quadro 5: Processos que compõem o macro-processo da GC .....	32
Quadro 6: Síntese das Definições das Tipologias de Conhecimentos .....	33
Quadro 7: Modelo EICE .....	34
Quadro 8: Fundamentos Teóricos da Gestão do Conhecimento .....	41
Quadro 9: Fluxo para a Transferência de Conhecimento.....	43
Quadro 10: Constructos e as Lacunas Identificadas na Literatura .....	55
Quadro 11: Constructos e Objetivos Específicos .....	56
Quadro 12: Caracterização da População da Franqueadora .....	61
Quadro 13: Caracterização da População das Franquias.....	61
Quadro 14: Pesquisa Documental para o Constructo Gestão do Conhecimento.....	67
Quadro 15: Pesquisa Documental para o Constructo Conhecimento Tácito .....	67
Quadro 16: Pesquisa Documental para o Constructo Relações Colaborativas.....	67
Quadro 17: Pesquisa Documental para o Constructo Aspectos Empresariais.....	68
Quadro 18: Pesquisa Documental para o Constructo Resultados Tangíveis.....	68
Quadro 19: Fontes de Evidências .....	70
Quadro 20: Critérios de Validade da Metodologia de Estudo de Caso .....	75
Quadro 21: Comparativo dos Resultados das Capacitações .....	77
Quadro 22: Mecanismos Criados para a Transferência de Conhecimentos .....	80
Quadro 23: Principais Problemas na Partilha de Conhecimentos entre Membros das Franquias .....	84
Quadro 24: Informações sobre a Comunicação Através dos Fóruns.....	85
Quadro 25: Informações sobre as Interações dos Tutores nos Fóruns.....	92
Quadro 26: Resultados para a Franqueada após a Implantação do AVA.....	97

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABF	Associação Brasileira de Franquias
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
B2B	<i>Business to Business</i>
EAD	Educação a Distância
EICE	<i>Exploration, Institutional Entrepreneurship, Combination, Exploitation</i>
GC	Gestão do Conhecimento
ROA	Retorno sobre Ativos
ROI	Retorno do Investimento
SI	Sistemas de Informação
TI	Tecnologia da Informação
TIC's	Tecnologias de Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 JUSTIFICATIVAS .....	14
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA .....	15
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	15
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>15</b>
1.4 ESCOPO E DELIMITAÇÕES DO TRABALHO .....	16
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>18</b>
2.1 REDES EMPRESARIAIS .....	18
<b>2.1.1 Características das Redes Empresariais</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.2 Aspectos da Mudança em Redes Empresariais</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1.3 Redes de Conhecimento</b> .....	<b>24</b>
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	26
<b>2.2.1 Valor do Conhecimento</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2.2 Tipos de Conhecimento</b> .....	<b>32</b>
<b>2.2.3 Criação e Disseminação do Conhecimento</b> .....	<b>37</b>
<b>2.2.4 Fluxo e Utilização do Conhecimento</b> .....	<b>40</b>
<b>2.2.5 Partilha e Ganho na Gestão do Conhecimento</b> .....	<b>44</b>
<b>2.2.6 Avaliação da Gestão do Conhecimento</b> .....	<b>45</b>
<b>2.2.7 Barreiras à Transferência do Conhecimento</b> .....	<b>47</b>
<b>2.2.8 Conhecimento em Redes Virtuais</b> .....	<b>51</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>53</b>
3.1 ANÁLISE DO REFERENCIAL TEÓRICO .....	53
3.2 MÉTODO DE PESQUISA .....	57
3.3 MÉTODO DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO .....	58
3.4 UNIDADE DE ANÁLISE .....	60
3.4 VALIDADE DO ESTUDO .....	65
3.5 PROTOCOLO DE INVESTIGAÇÃO .....	66
3.6 VALIDADE .....	75
3.7 LIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	76

<b>4 ANÁLISE DOS ACHADOS</b> .....	<b>77</b>
4.1 AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS.	77
4.2 DIFICULDADES DO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS .....	80
4.3 PROBLEMAS NA PARTILHA DE CONHECIMENTOS.....	84
4.4 ASPECTOS POSITIVOS DA PARTILHA DE CONHECIMENTOS .....	88
4.5 ENGAJAMENTO DOS PARTICIPANTES .....	89
4.6 EQUIPE DE SUPORTE E APOIO A APRENDIZAGEM.....	90
4.7 RESULTADOS PARA A FRANQUEADORA.....	95
4.8 RESULTADOS PARA AS FRANQUIAS.....	98
<b>5 DISCUSSÃO</b> .....	<b>102</b>
5.1 AVALIAÇÃO DA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS .....	102
5.2 DIFICULDADES NO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS .....	103
5.3 PROBLEMAS NA PARTILHA DE CONHECIMENTOS.....	107
5.4 ASPECTOS POSITIVOS DA PARTILHA DE CONHECIMENTOS .....	108
5.5 AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE INTERAÇÃO E ENGAJAMENTO DOS PARTICIPANTES.....	110
5.6 EQUIPE DE SUPORTE E APOIO A APRENDIZAGEM.....	110
5.7 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS PELA FRANQUEADORA.....	112
5.8 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS PELAS FRANQUIAS.....	113
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>115</b>
6.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	118
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>119</b>
<b>ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO NAS ENTREVISTAS COM OS SUPERVISORES COMERCIAIS E GERÊNCIA DE MARKETING DA FRANQUEADORA .....</b>	<b>145</b>
<b>ANEXO B – QUESTIONÁRIO APLICADO NAS ENTREVISTAS COM OS FRANQUEADOS E GERENTES DAS FRANQUIAS .....</b>	<b>146</b>
<b>ANEXO C - RELATÓRIO DOS TÓPICOS DAS DISCUSSÕES SUGERIDAS PELAS FRANQUIAS NO FÓRUM A.....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXO D - RELATÓRIO DOS TÓPICOS DAS DISCUSSÕES SUGERIDAS PELAS FRANQUIAS NO FÓRUM B.....</b>	<b>149</b>
<b>ANEXO E - RELATÓRIO SÍNTESE DAS ENTREVISTAS COM AS FRANQUIAS</b>	<b>150</b>

<b>ANEXO F - RELATÓRIO SÍNTESE DAS ENTREVISTAS COM A FRANQUEADORA .....</b>	<b>156</b>
<b>ANEXO G - RELATÓRIO DAS OBSERVAÇÕES DA PESQUISADORA.....</b>	<b>161</b>
<b>ANEXO H - RELATÓRIO DOS DADOS DE ARQUIVO IDENTIFICADOS EM CAMPO.....</b>	<b>166</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O negócio de franquias no Brasil fechou o ano de 2011 com faturamento de R\$ 86 bilhões e com 90 mil franquias registradas. Esses números representam um aumento de 15% no faturamento e de acréscimo de 10% das franquias (em relação ao período anterior). Segundo os dados fornecidos pela Associação Brasileira de Franquias (ABF, 2012), estima-se o a superação da barreira dos R\$ 100 bilhões em faturamento ainda para o ano de 2012. Basicamente o negócio de franquia consiste em um contrato entre dois agentes. O primeiro deles vende o direito de uso de uma marca, de serviços, de um produto acabado e algum conhecimento e/ou método de gestão a outro agente, em troca de uma combinação de taxas e remuneração (LAFONTAINE, 1992; PFISTER et al., 2006; EVANSCHITZKY et al., 2011). A Franqueadora é a proprietária da marca e detentora de conhecimento que concede ao franqueado. O franqueado é aquele que compra a concessão de uma franquia, atuando como gestor e administrador de algumas unidades de negócios da mesma em dada área geográfica (MONROY et al., 2005; PFISTER et al., 2006). As franquias trabalham como organizações prestadoras de serviços, situadas na fronteira entre o atendimento dos clientes e a administração do franqueado (HARTLINE et al., 2000).

Conforme a ABF (2012), entende-se que a formação de capital humano e a melhoria das capacitações são prioridades para 2012. A viabilização desses objetivos passa pela gestão do conhecimento em rede. A Gestão do Conhecimento consiste na estruturação dos conteúdos estratégicos que serão disseminados nas organizações. Tais ações geram respostas ágeis diante dos desafios que as organizações encontram no ambiente externo, ampliando o seu portfólio de competências e gerando maior competitividade (SANTOS; AMATO NETO, 2008). A gestão do conhecimento tem sido destacada como uma estratégia relevante para a sobrevivência das organizações industriais, que estão evoluindo constantemente para redes de negócios (RITTER et al., 2004).

A transferência do conhecimento no sistema de franquia constitui-se em um tema que necessita ser explorado para se obter um melhor entendimento. Tal ação permitirá às franquias melhor gestão do fluxo de conhecimento para além das fronteiras geográficas (GANESAN et al., 2005; CHENG et al., 2008; WU; LIN, 2009;

LEVY et al., 2003), melhorando a produtividade através da disseminação e posterior implementação de boas práticas (GIANNAKIS, 2008).

A identificação de uma tipologia das estruturas por meio de um Ambiente Virtual de Aprendizagem pode facilitar a exploração, a geração e a transferência de conhecimentos (MUDAMBI et al., 2009). A partir da implementação e do amadurecimento dessas tecnologias, os pesquisadores e profissionais serão capazes de ter mais subsídios para avaliar os resultados e as contribuições da Gestão do Conhecimento (HALL; GOODY, 2007).

Diante disso, o presente estudo busca analisar os mecanismos de transferência de conhecimento por meios virtuais entre a rede de franquias e a Franqueadora em organizações do segmento moveleiro, identificando os principais desafios enfrentados pela Franqueadora e pelos Franqueados nessa ação. O trabalho pretende mostrar as habilidades principais que os agentes da rede devem possuir para a efetiva sedimentação do aprendizado. Na próxima seção, serão apresentadas as justificativas para esta pesquisa.

## 1.1 JUSTIFICATIVAS

O conhecimento é um dos fatores capaz de oferecer vantagem competitiva para os membros de uma rede (CRONE; ROPER, 2001; CHENG et al., 2008; WU, 2008). Para ser gerenciado necessita-se de ferramentas como repositórios de conhecimento, ferramentas de *e-learning*<sup>1</sup> e outros facilitadores (LIU; LIU, 2008).

A identificação de uma tipologia das estruturas por meio de um ambiente virtual de aprendizagem pode facilitar a exploração, a geração e a transferência de conhecimentos (MUDAMBI et al., 2009). A partir da implementação e do amadurecimento dessas tecnologias, os pesquisadores e profissionais serão capazes de ter mais subsídios para avaliar os resultados e as contribuições da Gestão do Conhecimento (HALL; GOODY, 2007).

A base de conhecimento que, na sociedade da informação e do conhecimento, fará a diferença na criação e sustentação de vantagens competitivas

---

<sup>1</sup> *e-learning*, termo traduzido do inglês que significa aprendizagem eletrônica ou sistema de armazenamento e difusão de conhecimento, conforme proposto por (HSU, 2006).

para as organizações, está, em parte, no conhecimento tácito (JOHANNESSEN et al., 2001).

Nesse contexto, esta pesquisa justifica-se por buscar contribuir para um melhor entendimento acerca da transferência de conhecimentos através de ambientes virtuais, considerando o contexto específico de uma rede de negócios entre franquias e a Franqueadora.

## 1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Esta pesquisa pretende responder a seguinte questão: ***Como se desenvolve o processo de transferência de conhecimentos por meios virtuais em uma rede de franquias?***

## 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos a serem alcançados através da realização desta pesquisa.

### 1.3.1 Objetivo Geral

O presente estudo tem como objetivo analisar os mecanismos de transferência de conhecimento por meios virtuais entre a rede de franquias e uma Franqueadora do segmento moveleiro, identificando ganhos, dificuldades e elementos indutores da disseminação de conhecimento entre as partes.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

São objetivos específicos para a presente pesquisa:

- a) Analisar a aplicação de meios virtuais para avaliar a transferência de conhecimentos junto à rede de franquias da organização estudada.
- b) Investigar as abordagens utilizadas para identificar as dificuldades e os aspectos positivos do processo de transferência e partilha de conhecimentos.
- c) Identificar as abordagens utilizadas para engajar as franquias e realizar mudanças na rede em função dos conhecimentos transferidos de forma virtual.
- d) Analisar os ganhos, dificuldades e elementos indutores da disseminação de conhecimento para as franquias e franqueadora através da transferência de conhecimento em ambientes virtuais.

Na sequência, apresenta-se o escopo e as delimitações deste estudo.

#### 1.4 ESCOPO E DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

Somente será alvo deste estudo a análise dos mecanismos de transferência de conhecimentos por meios virtuais entre a Franqueadora e suas franquias. Logo, não faz parte do escopo desta pesquisa analisar os mecanismos de criação, retenção e avaliação de conhecimentos.

Não existe a pretensão de sedimentar todos os conceitos sobre a Gestão do Conhecimento. Todavia, buscou-se apenas analisar a possibilidade de sua aplicação no contexto organizacional estudado.

O estudo e a análise dos aspectos sobre a mudança cultural, motivacional e comportamental, são fundamentais para compreender a Gestão do Conhecimento, mas não fazem parte do objetivo desta pesquisa. Desse modo, a autora faz apenas menção aos assuntos que precisam ser levados em conta na análise dos dados.

Na sequência, é explicitada a forma como será apresentado o presente trabalho de pesquisa.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está estruturada em seis capítulos. No capítulo 1, é apresentada a introdução ao estudo, assim como os objetivos da pesquisa, sua justificativa, escopo e delimitações do trabalho. No capítulo 2, apresenta-se a fundamentação teórica. Nele, são descritas as principais teorias acerca dos constructos constantes no objetivo geral da presente pesquisa. O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada neste estudo. No capítulo 4, são apresentados os resultados da pesquisa. O capítulo 5 apresenta as discussões sobre esses resultados; e, por fim, no capítulo 6, são apresentadas as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

É apresentado neste capítulo o referencial teórico acerca dos tópicos essenciais para a realização da pesquisa.

### **2.1 REDES EMPRESARIAIS**

As redes empresariais são relações entre empresas que movimentam as rotinas organizacionais através da dinâmica de seus parceiros interorganizacionais e intraorganizacionais (FORD; HAKANSSON, 2006). Tais rotinas representam um padrão de atividades que devem ser realizadas de forma compartilhada e sequencial para atingir um objetivo específico (FELDMAN; PENTLAND, 2003). Conforme Amato Neto (2005), as relações entre empresas estruturadas por meio de redes empresariais contribuem para o alinhamento das suas estratégias. Cumpre destacar que, no contexto de redes empresariais, essas rotinas objetivam coordenar a interação das atividades dos diferentes membros existentes dentro das organizações (ANDERSEN, 2003).

Segundo Vasconcelos et al. (2005) as redes são vistas como um mecanismo para adquirir ou internalizar as técnicas e habilidades dos outros membros. Os autores ressaltam que as redes que formam alianças com o objetivo de aprendizagem desafiam o equilíbrio entre aprender e preservar conhecimentos que são estratégicos.

Na próxima seção, serão descritas as principais características das redes empresariais.

#### **2.1.1 Características das Redes Empresariais**

A rede pode ser construída tanto na forma horizontal como vertical, dependendo da estrutura de poder hierárquico existente (INSNA, 2011). Essa assimetria de poder é relacionada com o grau de formalização da relação entre os

membros da rede ou atores. Dessa forma, as relações podem ser contratuais (formalizadas) ou relações de colaboração (informais) (TSAI, 2002). A Teoria das redes tem sido utilizada para estudar as estruturas relacionais existentes (CONTRACTOR et al., 2000) e para mapear a transferência de conhecimentos inerentes (CHAN; LIEBOWITZ, 2006).

A necessidade de compartilhamento das informações entre os membros interorganizacionais corresponde à intensa evolução das exigências dos clientes (LI; LIN, 2006). Com efeito, a colaboração entre os parceiros do negócio (atores) melhora o fluxo de informações e gera vantagem competitiva para cada um dos envolvidos (CHOW et al., 2007; XU et al., 2001). Segundo Vasconcelos et al. (2005) as redes oportunizam o aumento do valor das organizações, portanto, precisam ser entendidas como sendo fluxos de conhecimento que transcendem as estruturas organizacionais e compartilham o conhecimento aumentando a capacidade de inovação de todos os membros de toda a rede.

Em relação à forma como o fluxo de conhecimento é gerado entre os membros da rede, Andersson et al. (2006) classificaram de Sistemas Abertos ou Sistemas Fechados. No Sistema Aberto, é constituída uma relação original e não redundante entre dois atores. Isso ocorre porque o fluxo de conhecimento entre eles é único. No Sistema Fechado, os atores da rede coordenam os seus esforços e ações para que o fluxo de conhecimento seja gerado entre todos os atores.

Os benefícios relacionais da colaboração interorganizacional podem apresentar mais peso do que os custos relacionais na formação de valor para os clientes (ULAGA; EGGERT'S, 2006). Contudo, Johnson e Sohi (2001) destacam que, quando há forte tendência relacional dentro das organizações, o relacionamento entre os membros da rede é mais próximo e o grau de conectividade também é elevado. Essa aproximação gera vantagem competitiva, através dos benefícios e valor compartilhado (WILLIAM; DIANA, 2007; WANG; WEI, 2007). No entanto, se a reputação deixar de ser positiva, os membros deixam de colaborar (CHRISTOPHER; GAUDENZI, 2009).

A forma como os atores da rede percebem e entendem o ambiente em que estão integrados é subjetiva, em conformidade com Kragh e Andersen (2009), pois a rede sofre influência das representações mentais de acordo com o contexto e com os gestores. O desenho da rede é considerado como um produto das interações sociais entre os atores sob o ponto de vista de cada indivíduo (HENNEBERG et al.,

2006). Nesse caso, Gupta e Govindarajan (2000) afirmam que há uma relação positiva entre a confiança que existe entre as pessoas e o compartilhamento do conhecimento “intra” e “entre” organizações. Particularmente, em relações *Business to Business* (B2B), os efeitos da confiança e da reputação podem ser analisados através de cinco diferentes dimensões, conforme é possível verificar através do Quadro 1.

**Quadro 1:** Efeitos da Confiança e da Reputação

Dimensões	Referências
1. Dimensão Emocional	(COVA; SALLE, 2000)
2. Dimensão do Marketing de Relacionamento	(MORGAN; HUNT, 1994); (BRUNER; SPEKMAN, 1998)
3. Dimensão das Relações Vendedor e Comprador	(BALMER, 2003); (ANDERSEN; KUMAR, 2006); (ENKE; GRESCHUCHNA, 2007)
4. Dimensão Gerencial da Organização e dentro da Rede	(PELLEGRINI, 2004); (CRETUA; BRODIE, 2007); (MILNE, 2007)
5. Dimensão da Colaboração	(PEREIRA, 2009); (PANTELI; SOCKALINGAM, 2005); (CHENG, 2010)

**Fonte:** Elaborado pela autora

Dentre as dimensões citadas relacionadas aos efeitos da confiança e da reputação, cumpre destacar que a Dimensão da Colaboração reitera que qualquer esforço de colaboração interorganizacional é desenvolvido com base na reputação e na confiança (ARINO et al., 2001), o que reflete diretamente na partilha de informação e “interparceiros” de aprendizagem (LUO, 2002; GRIFFIN, 2002; RAYNER, 2003; NEEF, 2003; CONNELL; VOOLA, 2007; DAS; TENG, 2001).

O Quadro 2 apresenta síntese das principais características das redes empresariais apresentadas neste tópico.

**Quadro 2:** Síntese das Principais Características das Redes Empresariais

<b>Característica da Rede</b>	<b>Referências</b>	<b>Denominação</b>	
O <b>Desenho da Rede</b> sofre influências da estrutura de poder hierárquico existente entre os membros.	(INSNA, 2011)	<b>Horizontal</b> (nível de estrutura de poder hierárquica entre os membros é baixa)	<b>Vertical</b> (apresenta vários níveis na estrutura hierárquica de poder entre os membros)
A <b>Assimetria de Poder</b> ocorre de acordo com o grau de formalização da relação entre os membros da rede ou atores.	(TSAI, 2002)	<b>Formal</b> (Relações Contratuais)	<b>Informal</b> (Relações de Colaboração)
O <b>Ambiente</b> sofre influência de acordo com o fluxo de conhecimento que existe entre os atores.	(ANDERSSON et al., 2006)	<b>Sistemas Abertos</b> (fluxo de conhecimento entre dois atores é único e não redundante)	<b>Sistemas Fechados</b> (fluxo de conhecimento organizado entre todos os atores)
A <b>Tendência Relacional</b> dentro das organizações influencia a proximidade entre os membros.	(JOHNSON; SOHI, 2001)	<b>Forte</b> (maior a proximidade e maior o grau de conectividade entre os membros)	<b>Fraca</b> (menor a proximidade e menor o grau de conectividade entre os membros)
<b>Reputação dos membros</b> da rede influencia o compartilhamento do conhecimento entre os membros da rede.	(GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000)	<b>Positiva</b> (gera maior compartilhamento dentro da rede)	<b>Negativa</b> (gera menor compartilhamento dentro da rede)
<b>Inserção Relacional</b> entre os parceiros do negócio (atores) gera benefícios mútuos, melhora o fluxo de informações e gera vantagem competitiva para cada um dos envolvidos.	(CHOW et al., 2007); (XU et al., 2001)	<b>Alta</b> (gera vantagem competitiva)	<b>Baixa</b> (pode gerar problemas no fluxo de comunicação)
<b>Confiança</b> entre os membros da rede influencia o compartilhamento do conhecimento “intra” e “entre” organizações.	(GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000)	<b>Alta</b> (gera maior compartilhamento entre os membros)	<b>Baixa</b> (gera menor compartilhamento entre os membros)

**Fonte:** Elaborado pela autora

Dentre as abordagens descritas na literatura sobre redes empresariais, merece destaque o fato de que as organizações, que investem nas suas competências-chave e nos relacionamentos mais próximos, possuem mais chances de reter seus clientes e aumentar a sua competitividade através da sua adaptação ao ambiente em mudança. Segundo Silvestre e Dalcol (2007), em redes de absorção de conhecimento, as conexões entre organizações próximas geograficamente podem apresentar melhores resultados em virtude da facilidade de contato direto, seja para discutir novas técnicas ou para favorecer o surgimento de relacionamentos onde os problemas são discutidos e solucionados entre organizações que vivenciam a mesma realidade. Segundo Scur e Garcia (2008), na

literatura internacional, existe um entendimento generalizado de que a proximidade geográfica entre os membros da rede tem papel importante na circulação de conhecimentos. No entanto, esses autores concluíram nos seus estudos sobre redes de conhecimentos que a proximidade geográfica dos produtores analisados, foi de fundamental importância para a criação e a difusão de novos conhecimentos técnicos e tecnológicos entre os membros da rede. Todavia, esses autores destacam que ao mesmo tempo em que é possível evidenciar essa troca de conhecimentos entre os membros locais, os mesmos demonstraram-se extremamente competentes na troca de conhecimentos junto a membros distantes geograficamente.

Analisadas as características principais das redes empresariais, no próximo tópico, serão discutidos os aspectos da mudança em redes empresariais.

### **2.1.2 Aspectos da Mudança em Redes Empresariais**

Do ponto de vista do conhecimento, quanto mais forem utilizados mecanismos de transferência de conhecimento entre os parceiros da rede, maiores serão os resultados de aprendizagem e, por sua vez, a criação de conhecimento (ENG, 2006). Para que isso ocorra, os gestores precisam movimentar esforços de mudança, conscientes de três circunstâncias relevantes que envolvem estas ações (KRAGH; ANDERSEN, 2009):

1. Primeira, compreender que as mudanças apenas se dão num contexto negociado caso a autoridade e os poderes para implementar essas atividades mudem e/ou sejam limitados.
2. Segunda, desafiar suas próprias suposições sobre as rotinas de criação de valor nas redes, a fim de compreender como os gestores de outros pontos da rede estabelecem rotinas de criação de valor.
3. Terceira, compreender e permitir a responsabilidade de (re)definição de projetos de mudança, uma vez que, de acordo com as intenções dos participantes da rede e respeitando as mentalidades divergentes, os esforços de mudança serão bem sucedidos.

As circunstâncias referidas anteriormente contribuem para o sucesso da estratégia de implementação de um processo de mudança, que dependa do envolvimento de atores da rede. Isso ocorre, porque somente quando os atores têm conhecimento suficiente sobre os papéis e as posições de outros atores dentro de um processo de mudança, a confiança é gerada (PERRY-SMITH, 2006).

A literatura permite identificar pesquisas que foram realizadas com o objetivo de registrar práticas estratégicas sobre a gestão do conhecimento conforme Quadro 3.

**Quadro 3: Síntese das Práticas de Gestão do Conhecimento**

Referências	Palavras Chave	Práticas
(KWOK; GAO, 2006)	Canais de Comunicação	Identificaram a capacidade de absorção e a riqueza do canal de comunicação como fatores determinantes para a partilha de conhecimentos.
(BROCKMAN; MORGAN, 2006)	Relações Empresariais	Perceberam a influência da coesão e a mentalidade organizacional sobre o uso do conhecimento para o desenvolvimento de novos produtos.
(BROCKMAN; MORGAN, 2006; CROSS et al., 2001; MALMBORG, 2004; PASWAN et al., 2003; VAINIO, 2005)	Tecnologias da Informação e Comunicação	Estudaram franquias em rede e os impactos das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) para aproximar a relação entre as franquias e franqueador. O estudo evidenciou a alavancagem do conhecimento criado pelos Franqueados e a partilha das melhores práticas entre os membros da rede. Os resultados auferidos mostraram o aumento das vendas, redução dos custos, melhoria nos relacionamentos e práticas com fornecedores, desenvolvimento e implementação de programas de marketing mais eficazes, além de disseminação, de forma mais rápida, de novos produtos. Os franqueadores incentivaram a partilha de conhecimentos através de programas de recompensas aos Franqueados que compartilharam conhecimento tácito e explícito.
(ACHROL; KOTLER, 1999; KWOK; GAO, 2006; LORD, 2006)	Conhecimento Tácito	Concluíram que formas explícitas de conhecimento tácito são mais facilmente difundidas por toda a organização de franquias em rede, sendo que um dos fatores chave é o clima organizacional, o qual, associado às organizações em rede, estimula a atitude em relação ao comportamento de partilha de conhecimentos.

**Fonte:** Elaborado pela autora

Analisando as práticas de partilha e transferência de conhecimentos, conclui-se que elas sejam responsáveis por estimular as interações entre os indivíduos (HANSEN, 2002; REAGANS; McEVILY, 2003) e que fomentem relacionamentos mais duradouros (HINGLEY, 2005; ROKKAN; HAUGLAND, 2002).

No entanto, cumpre observar que a transferência de informações é componente chave da gestão do conhecimento eficaz (LORD, 2006; REICH, 2007; YEH et al., 2006). E que a forma como as organizações fazem o intercâmbio de recursos tem um impacto sobre o processo de desenvolvimento de novas

tecnologias de informação e comunicação e sobre a forma como criam as suas redes de conhecimento (ANDERSSON et al., 2006). O próximo tópico discutirá a estruturação das redes de conhecimento.

### **2.1.3 Redes de Conhecimento**

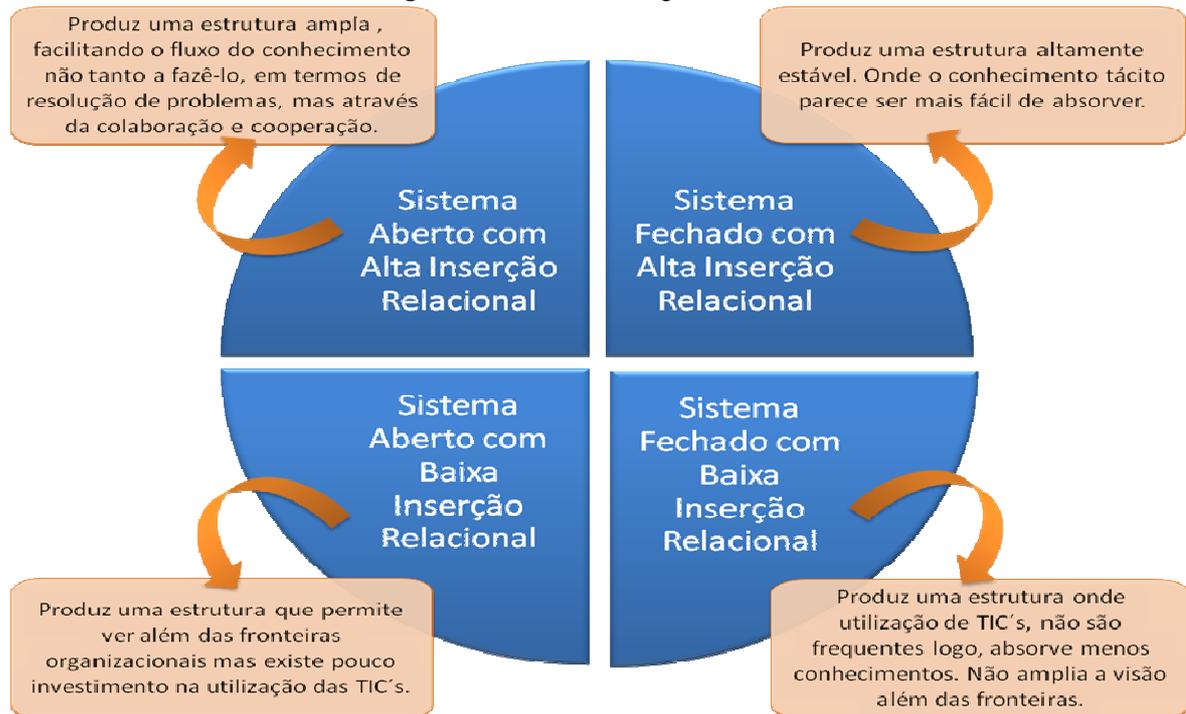
Redes têm sido definidas como "comunidades de conhecimento" (CONNELL; VOOLA, 2007), onde a criação, retenção e transferência de conhecimento são baseadas em fontes como clientes, funcionários e fornecedores, proporcionando não só ações assertivas e uma gestão eficaz dessas relações, como também um melhor desempenho de todos os envolvidos.

Nesse caso, as organizações geralmente exigem que seus parceiros da rede compartilhem informações valiosas como, por exemplo, sobre a qualidade do produto e/ou sobre o processo de fabricação (BAFOUTSOU; MENTZAS, 2002; LI; LIN, 2006; PEREIRA, 2009).

Ponderando sobre tal contexto, as estruturas organizacionais que são unidas pela aprendizagem coletiva, compactuam interesses comuns e compartilham seus conhecimentos de forma colaborativa, o que Kimble e Bourdon (2008) definiram como Comunidades de Práticas.

As Comunidades de Práticas podem incentivar a construção de estruturas organizacionais conforme Figura 1, que são necessárias para apoiar a Gestão do Conhecimento (ANDERSSON et al., 2006).

**Figura 1: Estruturas Organizacionais**



**Fonte:** Elaborado pela autora com base em (ANDERSSON et al., 2006)

Em uma rede com *sistema aberto e alta inserção relacional*, várias organizações são necessárias para a integração de conhecimentos. No entanto, as relações em um sistema aberto precisam estar ligadas e possuírem uma base comum de conhecimentos. Essa estrutura produz um fluxo do conhecimento, não tanto a fazê-lo, em termos de resolução de problemas, mas através da colaboração e cooperação. Entretanto, em um *sistema aberto com baixa inserção relacional*, as oportunidades de colaboração com a utilização de TIC's são menos frequentes. Por outro lado, um *sistema fechado com alta inserção relacional* é disfuncional para o estabelecimento de relações em novos mercados. Através de uma estrutura altamente estável, o desafio nesse caso não está em focar na mudança, mas em como se adaptar aos clientes e fornecedores e, ainda, aprender coletivamente. E, por fim, um *sistema fechado com baixa inserção relacional* produz uma estrutura onde a utilização de TIC's não é frequente. Logo, absorve menos conhecimentos e restringe as suas estratégias de gestão do conhecimento (ANDERSSON et al., 2006).

Isto posto, o próximo tópico versará sobre as estratégias da Gestão do Conhecimento.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento (GC) identifica, aperfeiçoa e gerencia os ativos intangíveis que formam o capital intelectual. Compreende a gestão do conhecimento explícito, realizada através de artefatos e a gestão do conhecimento tácito, o qual pertence aos indivíduos ou comunidades (SNOWDEN, 2000).

A GC constitui um sistema em que a informação é compartilhada coletivamente, entre os membros das Comunidades de Práticas (CHILD; SHUMATE, 2007; SNYDER et al., 2003). Tais comunidades exercem um papel importante na Gestão do Conhecimento, oportunizam ferramentas de colaboração interorganizacional que unem grupos de pessoas organizados em função de objetivos comuns. Esses grupos segundo os referidos autores podem estar em diferentes lugares e, por meio da colaboração, cruzam as fronteiras que existem dentro de uma própria organização para somar esforços e compartilhar conhecimentos.

Os estudos realizados por Silvestre e Dalcol (2007) mostraram evidências da existência de grupo de firmas, no qual a proximidade geográfica exerceu influência positiva para as atividades inovadoras.

Sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento, vista por Du Plessis (2003), as estruturas organizacionais planejam atingir o seu principal objetivo que é criar, partilhar, reter e aproveitar o conhecimento como um ativo organizacional. Os resultados dessa abordagem estruturada e planejada, segundo o referido autor, proporcionam a síntese através dos seguintes resultados:

- Iniciar ações que são baseadas no conhecimento.
- Apoiar a implementação da estratégia de negócios e a realização dos objetivos de negócio.
- Criar uma organização completamente inteligente.
- Reter o conhecimento corporativo e individual.
- Prever mais precisamente as oportunidades importantes.
- Crescer na base de conhecimento corporativo.
- Aumentar a vantagem competitiva.
- Criar uma cultura de inovação e meio ambiente.
- Consolidar a colaboração como uma prática de trabalho.

- Melhorar a eficiência do trabalho.

Uma vez apresentados os aspectos relativos à estruturação da Gestão do Conhecimento, cabe destacar que ela incorpora uma variedade de perspectivas que envolvem pessoas, processos, cultura e tecnologia. Tais abordagens, segundo Du Plessis (2003), ocorrem no nível individual, de equipe ou organizacional.

No que tange aos aspectos relacionados à tecnologia, o surgimento da Gestão do Conhecimento foi altamente influenciado pelo crescimento e pela utilização de tecnologias, especialmente pelos dados e pela gestão da informação, sendo que isso pode ser visto em Blair (2002), Orzano et al. (2008), Becerra-Fernandez e Sabherwal (2006), Dalkir (2005), Doodewaard (2006), Gannon Leary e Fontainha (2007), Hsu et al. (2007), Lang (2001), Pang et al. (2004), Wild e Griggs (2008) e Ndlela e Toit (2001).

Do ponto de vista da cultura de partilha de informações, ao compartilhar uma orientação comum, as organizações ampliam a sua capacidade de crescer e competir melhorando o desempenho e a competitividade no mercado (SALOJÄRVI et al., 2005; CIVI, 2000; DETIENNE; JACKSON, 2001; HOLSAPPLE; JONES, 2004; HOLSAPPLE; JONES, 2005). Ao transformar o conhecimento geral em conhecimento específico, os novos conhecimentos se tornam valiosos, pois podem criar e transformar produtos, serviços e processos e gerar o aumento da criatividade e da inovação (CHOY et al., 2006; DARROCH, 2005; MOFFETT et al., 2002), criando uma estreita ligação entre a organização do conhecimento e sua capacidade de inovar e criar (BORGHINI, 2005). Ao gerir de forma eficaz a transferência e a retenção do conhecimento em seus domínios, a organização fortalece o seu clima organizacional que estimula por sua vez mentes mais criativas e o espírito de cooperação que fortalecem as relações pessoais (BASSANI et al., 2002).

Na percepção de Darroch (2005), a capacidade de uma organização gerir seus processos através da Gestão do Conhecimento é também suscetível de torná-la mais inovadora. Tal percepção é referendada por outros estudos, como o de Nicolas e Cerdan (2011), segundo os quais, a eficiência da Gestão do Conhecimento é um fator crítico de sucesso para os processos de lançamento de novos produtos. Os trabalhos de Majchrzak et al. (2004) afirmam existir um impacto positivo do reaproveitamento do conhecimento explícito (baseado na estratégia de codificação) através das percepções dos indivíduos. Os estudos de Borghini (2005)

mostraram que existe uma estreita ligação entre a organização do conhecimento e sua capacidade de inovar e criar.

Com relação às pessoas, reside nesta abordagem uma das principais razões pelas quais os pesquisadores demonstram interesse pela Gestão do Conhecimento. O fato é que o conhecimento é visto como um recurso com grande potencial de contribuição para gerar a vantagem competitiva para as organizações (CROSS et al., 2001; MCCANN; BUCKNER, 2004) e com isso as organizações são capazes de alavancar o conhecimento que reside dentro dos indivíduos, bem como o conhecimento detido pela própria organização.

Ao encorajar as pessoas a contribuírem para o conhecimento coletivo da organização, reforça-se a sua própria base de conhecimento, obtendo uma posição de vantagem competitiva e desempenho financeiro superior (MCCANN; BUCKNER, 2004). Para De Long e Fahey (2000), o conhecimento é definido como um produto da reflexão e da experiência humana, localizada em um indivíduo ou em um coletivo, ou incorporada a uma rotina ou processo. A partilha do conhecimento é definida por Argote e Ingram (2000) como um processo pelo qual o indivíduo é afetado pela experiência do outro.

Com efeito, esses comportamentos orientados ao cliente são abordados em Lee et al. (2006), Boles et al. (2001), Brown et al. (2002), Brady e Cornin (2001), Stock e Hoyer (2005), McLean (2005), Im e Worgcan (2004) e Madjar (2005), mostrando o quanto elevam o desempenho de vendas, aumentam a qualidade dos serviços percebidos pelo cliente, constroem relacionamentos entre compradores e vendedores que influenciam na satisfação do cliente. Plakoyiannaki et al. (2008) complementam que a partilha do conhecimento aumenta a capacidade dos trabalhadores de terem acesso a conhecimentos localizados dentro de uma rede. Com isso, os trabalhadores tornam-se capazes de obter respostas por meio de seus colegas de trabalho a fim de usá-las com seus clientes e, portanto, serem mais competentes na resolução de problemas e na geração de valor.

A necessidade de alinhar a Gestão do Conhecimento a realidade em que a organização está inserida de acordo com os seus ambientes de influência, foi destacado nos estudos realizados pelos autores (SANTOS; AMATO NETO, 2008). Tais autores concluíram que, por mais amplos que possam parecer os modelos de Gestão do Conhecimento, é imprescindível que estejam alinhados as características de cada organização. Destacaram ainda que não existe um modelo de Gestão do

Conhecimento com aplicação universal, portanto, é necessário considerar os aspectos relacionados as variáveis organizacionais macroambientais, ou seja, na instância política, tecnológica, negócios, clientes, concorrência, parceiros, fornecedores, dentre outros.

Através dessas análises da variedade de perspectivas que envolvem pessoas, processos, cultura e tecnologia na Gestão do Conhecimento, o valor do conhecimento será discutido no próximo tópico.

### 2.2.1 Valor do Conhecimento

O valor do conhecimento é discutido por inúmeros autores sob diferentes perspectivas. Conforme demonstrado no Quadro 4, é possível encontrar diversas definições.

**Quadro 4:** Síntese das Definições sobre o Valor do Conhecimento

Definição	Referências
Um recurso intangível que pode gerar vantagem competitiva para a organização.	(ERIKSON, 2002; TEBBUTT, 2000)
Um recurso que pode gerar valor sustentável.	(ALEXOPOULOS; HEODOULIDIS, 2003; BONTIS et al., 2001)
Um recurso de difícil imitação.	(COAKES; SMITH, 2011; COAKES; SMITH, 2007a; COAKES; SMITH, 2007b)
Um recurso estratégico que proporciona os meios para as organizações criarem produtos e serviços inovadores, dando-lhes uma vantagem competitiva no mercado.	(DU PLESSIS, 2005)
Um recurso que gera insumos estratégicos para a vantagem competitiva sustentável de uma organização.	(GRANT; BADEN FULLER, 2004; JOHANNESSEN; OLSEN, 2003)
O verdadeiro valor do conhecimento só pode ser apreciado com a sua aplicação.	(TAYLORT, 2007)

**Fonte:** Elaborado pela autora

A literatura pesquisada apresenta poucos trabalhos que buscaram evidenciar a correlação entre a partilha de conhecimentos e o desempenho da organização. Em casos como o descrito, Hsu (2006) mostra, através de seus achados, que os esforços das organizações para melhorar o compartilhamento de conhecimento dos funcionários puderam ser associados a um melhor desempenho organizacional.

Esses elementos referendam a percepção de Du Plessis (2005), de que a Gestão do Conhecimento aumenta a capacidade organizacional, através da melhoria da tomada de decisões; melhoria no atendimento ao cliente; solução de problemas empresariais; e aumento da produtividade e melhor aproveitamento do conhecimento corporativo e individual.

O processo de transferência de conhecimento tem sido amplamente enfatizado como uma questão estratégica para a vantagem competitiva de uma organização (ARGOTE; INGRAM, 2000). Nesse sentido, pode ser usado como catalisador para estimular uma nova mentalidade na organização (BASSANI, et al., 2002) através da transparência e abertura; facilitando, assim, a criação de uma cultura de partilha de conhecimentos, afirma (DU PLESSIS, 2005).

Através dos estudos de diversos autores, é possível ter uma visão acerca das contribuições do processo de transferência de conhecimentos. Srivastava et al. (2006) sugerem que o compartilhamento de conhecimento em equipe melhora o desempenho de toda a equipe. A partilha do conhecimento pode levar ao desenvolvimento da memória transacional, definida como o conhecimento de "quem sabe o que" em uma equipe (OSHRI et al., 2008; SRIVASTAVA et al., 2006). A inovação em equipe está intimamente ligada à capacidade que os membros da equipe possuem para compartilhar a visão do trabalho do grupo, afirma Pearce e Ensley (2004).

Nesse contexto, as três principais iniciativas de aprendizagem que difundem o conhecimento, segundo Hsu (2006), são:

1. Adoção de um sistema de *e-learning* (aprendizagem eletrônica) ou sistema de armazenamento e difusão de conhecimento.
2. Modularização do conhecimento técnico para fornecer respostas aos clientes, com a facilidade de armazenamento e recuperação de conhecimentos, e melhora o treinamento do pessoal efetivo.
3. Alocação dos executivos principais para assumir a liderança, como exemplo para a aprendizagem e a partilha de conhecimentos.

Com relação à facilidade de armazenamento e recuperação de conhecimentos, tanto aplicada a melhoria do treinamento do pessoal efetivo como para a solução de problemas, os estudos realizados pelos autores Savi et al. (2010) demonstraram contribuir para o entendimento e aplicação de forma simplificada da

técnica RBC (Raciocínio Baseado em Casos). Os autores afirmam que a técnica resulta numa maior eficácia de recuperação do conhecimento explícito, conseqüentemente, diminui o número de informações dispensáveis. Por exemplo, os autores citam uma situação em que um projetista de máquinas se utiliza dos conhecimentos de um projeto realizado anteriormente com características semelhantes que o apoiaram para solucionar um problema específico atual. O exemplo apresenta uma situação em que uma solução obtida anteriormente na resolução de um problema apoiou e auxiliou a resolução de um problema atual. Desse modo, a informação foi reutilizada, e conforme os autores, as informações podem ser mais bem resgatadas se houver regras de armazenamento que facilitarão sua busca.

Em meio à complexidade inerente à Gestão do Conhecimento, cumpre destacar que a forma mais comum de transferência de conhecimento, conforme Haldin Herrgard (2000) é o conhecimento tácito, que é adquirido através da experiência e pode ser extremamente difícil de codificá-lo e transferi-lo de um indivíduo ou de uma organização para outra (PASWAN; WITTMANN, 2009).

Portanto, percebe-se que, em qualquer processo descrito anteriormente relacionado à Gestão do Conhecimento, nenhum indivíduo consegue sozinho realizar todas as atividades necessárias para produzir melhorias e inovações. Somente através da combinação de indivíduos com habilidades diferentes e perspectivas complementares, e com uma proposta de cooperação entre eles, esse processo pode ser realizado em todo seu potencial (ZARRAGA; BONACHE, 2003).

Ao verificar o desenvolvimento das funções e a adoção de práticas de gestão do conhecimento segundo as conclusões dos estudos dos autores Gonçalves et al. (2009) as organizações conseguem avaliar o quanto estão avançando na implantação de modelos de gestão baseados em conhecimento. O Quadro 5 relaciona as funções da gestão do conhecimento com os processos organizacionais e demonstra o inter-relacionamento e suas ligações.

**Quadro 5:** Processos que compõem o macro-processo da GC

ATIVIDADES OU FASES DO PROCESSO	Processo de Criação do Conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI 1995)	Processo de aprendizagem organizacional (FLEURY, CROSSAN, LANE, 1995; SENGE, 1990)	Processo de retenção do conhecimento (PROBST, RAUB, ROMHARDT, 2002)	Processo de sistematização do Conhecimento. (DE HOOG 1997; SOR, 2004; SANCHEZ 1997)	Processo de disseminação do Conhecimento (CARAYANNIS, 1999; PROBST, 2002; KIN LIU, 2005)	Processo de Desenvolvimento De competências (SANCHEZ 1997; DREJER 2000; FLEURY 1995; PINHEIRO DE LIMA e LEZANA, 2005)
	Compartilhamento do conhecimento tácito	Intuição da experiência	Seleção do conhecimento requerido	Integração do conhecimento	Socialização	Aprendizagem
	Criação de conceitos	Interpretação das experiências	Captura do conhecimento	Sistematização de conceitos	Compartilhamento do conhecimento adquirido	Mobilização do conhecimento
	Justificação de conceitos	Integração do conhecimento com os sistemas de suporte	Armazenagem em banco de dados	Aplicação dos conceitos	Treinamento	Aplicação do conhecimento
	Construção de um arquétipo	Institucionalização do processo de aprendizagem	Atualização dos bancos de dados	Avaliação dos sistemas	Disponibilização do conhecimento	Mensuração do desempenho
	Difusão interativa do conhecimento	-	-	-	-	-

**Fonte:** Souza et al. (2008)

Os autores Souza et al. (2008) descreveram para cada função da Gestão do Conhecimento a relação com os processos organizacionais.

Isto posto, o próximo tópico descreverá as tipologias de estratégias de Gestão do Conhecimento classificadas na literatura.

### 2.2.2 Tipos de Conhecimento

As tipologias de estratégias de Gestão do Conhecimento são classificadas na literatura como personalização e codificação do conhecimento. Essa classificação é

baseada na distinção entre conhecimento tácito e explícito, e o uso distinto de Tecnologia da Informação (TI).

Na estratégia de personalização, o conhecimento é gerado através do diálogo entre os indivíduos, produzindo o conhecimento tácito que, segundo Martini e Pellegrini (2005), contribui para reforçar a competitividade das organizações.

Na estratégia de codificação, o conhecimento é extraído da pessoa que o desenvolveu, tornando-a independente; já o conhecimento, que é explícito, pode ser reutilizado para diversos fins (MARTINI; PELLEGRINI, 2005; STOREY; KAHN, 2010) e exerce grande influência na estratégia organizacional (KESKIN, 2005).

A diferença entre essas duas estratégias está na maneira de como é gerenciado o conhecimento codificado, visto que esse ato torna-se mais ágil (OFEK; SARVARY, 2001; HAAS; HANSEN, 2007) e melhora a coordenação (WU; LIN, 2009), enquanto a estratégia de personalização melhora a qualidade (OFEK; SARVARY, 2001), os sinais de competência para clientes (HAAS; HANSEN, 2007) e a capacidade de inovação (WU; LIN, 2009).

O Quadro 6 apresenta uma síntese de diferentes conceitos que foram atribuídos por pesquisadores para definir as tipologias de conhecimentos.

**Quadro 6:** Síntese das Definições das Tipologias de Conhecimentos

<b>Conhecimento Tácito</b>	Conhecimento prático usado para executar uma tarefa, baseado nas experiências dos indivíduos. Portanto, não pode ser formulado em manuais de instrução, em bases de dados; não pode ser transmitido por meio de correio eletrônico, <i>internet</i> ou <i>intranet</i> . Acredita-se que é base da vantagem competitiva, da inovação e da criatividade das organizações, pois esse tipo de conhecimento é difícil de ser imitado pelos concorrentes.	(JOHANNESSEN et al., 2001; PASWAN; WITTMANN, 2009; LIYANAGE et al., 2009; MCINERNEY, 2002; NORDIN et al., 2009; SMITH, 2001; YATES-MERCER; BAWDEN, 2002; NONAKA, 1994; HAMEL; PRAHALAD, 1994; KAKABADSE et al., 2001)
<b>Conhecimento Organizacional</b>	Criado pela discussão entre o conhecimento tácito e explícito. Reflete a crença validada da compreensão de uma organização sobre a relação entre ela e o seu ambiente. Portanto, precisa ser refletido, explorado e aproveitado para se obter vantagens.	(NONAKA, 1994; ROBERTSON et al., 2003; SMITH et al., 2005)
<b>Conhecimento Explícito</b>	Pode ser facilmente codificado e transferido de um indivíduo ou de uma organização para outra. Quando adquirido, torna-se disponível de alguma forma para que outros o acessem, através de políticas, procedimentos, manuais, livros, artigos e, até mesmo, as comunicações eletrônicas.	(PASWAN e WITTMANN, 2009; LIYANAGE et al., 2009; MCINERNEY, 2002; NORDIN et al., 2009; SMITH, 2001; YATES-MERCER; BAWDEN, 2002)

continua

conclusão

<b>Conhecimento Privado</b>	Composto por dois componentes: a arquitetura e o conhecimento. A arquitetura do conhecimento é definida coletivamente, sendo tácita e privada. O conhecimento inclui uma única organização de rotinas, processos, documentos ou segredos comerciais.	(ICHIJO, 2002; NONAKA, 1994; KING; ZEITHAMLS, 2003; MATUSIK; HEELEY, 2005; NONAKA; TOYAMA, 2007; YANG et al., 2010; MATUSIK, 2002a; MATUSIK, 2002b; MATUSIK; HILL, 1998)
<b>Conhecimento Público</b>	Reside no domínio público não sendo exclusivos de uma organização, e conseqüentemente, pelo fácil acesso ao público, não pode ser uma fonte de vantagem competitiva.	(YANG et al., 2010). MATUSIK, 2002a; MATUSIK, 2002b; MATUSIK; HILL, 1998)
<b>Conhecimento Subjetivo e Pessoal</b>	Pressupõe a criação, a transformação e o desenvolvimento do conhecimento apenas na mente do indivíduo.	(BUCKLAND, 1991; DALAIR, 2005; MORROW, 2001; SCHLÖGL, 2005; WILSON, 2002)
<b>Conhecimento Externo ou Objetivo</b>	Reside na mente do indivíduo em sua totalidade, alguns aspectos dele também podem assumir uma forma física.	(ZINS, 2007)
<b>Conhecimento Social</b>	Resulta da interação social, incluindo a aculturação e educação, que são geralmente associados a uma determinada disciplina ou pontos de vista sócio-culturais de uma comunidade a que os indivíduos pertencem chamado também de senso comum.	(LANG, 2001)

Fonte: Elaborado pela autora

Os autores Yang et al. (2010) desenvolveram um modelo que reúne a dimensão epistemológica e ontológica da criação de conhecimento. Esse modelo reúne várias estratégias de criação do conhecimento organizacional em um modelo único, que foi chamado de EICE (*Exploration, Institutional Entrepreneurship, Combination, Exploitation*), do inglês, Exploração, Empreendedorismo Institucional, Combinação e Aproveitamento, conforme descrito no Quadro 7.

Quadro 7: Modelo EICE

<b>Estratégia</b>	<b>Síntese</b>	<b>Referências</b>
<b>Exploração</b>	Compreende estratégias que movimentam ações a partir da exploração de conhecimentos organizacionais para aprimorar conhecimentos privados. Logo, a organização aumenta o seu capital intelectual dentro da sua própria fronteira organizacional.	(ICHIJO, 2002; YANG et al., 2010)
<b>Empreendedorismo Institucional</b>	Representa estratégias em que a organização movimentam ações a partir de conhecimentos privados para criar conhecimentos públicos. Neste caso, quando o conhecimento privado é transformado em público, o conhecimento é institucionalizado, permitindo que o elo seja explorado pelos membros organizacionais conectando-os à rotina dos interessados e seus valores.	(MCGUIRE et al., 2004; RAO et al., 2000; MCGUIRE et al., 2004; YANG et al., 2010)

continua

		conclusão
<b>Estratégia</b>	<b>Síntese</b>	<b>Referências</b>
<b>Combinação</b>	Utiliza estratégias combinadas, onde os conhecimentos que não são exclusivos da organização e estão disponíveis no ambiente externo, são capturados e combinados gerando uma integração e reconfiguração para formar novos conhecimentos públicos.	(YANG et al., 2010)
<b>Aproveitamento</b>	O conhecimento público é aproveitado e transformado em conhecimento privado. Essa estratégia reforça o capital intelectual de uma organização com conhecimentos públicos existentes.	(ICHIJO, 2002; YANG et al., 2010)

**Fonte:** Elaborado pela autora

O Modelo EICE, da forma como foi descrito, representa uma síntese da ideia principal subjacente à apresentada por Yang et al. (2010). Tal modelo busca inicialmente identificar os quatro diferentes padrões da conversão de conhecimentos particulares em públicos, resultando na criação do conhecimento organizacional.

Para apoiar a organização na classificação, representação, recuperação e difusão do conhecimento a ontologia exerce um papel relevante. Os autores Andrade et al. (2010) descreveram a elaboração de uma proposta de Gestão do Conhecimento através de um método para formalizar e construção de ontologias para subprocessos de planejamento e desenvolvimento de produtos. As conclusões a que chegaram os autores mostraram melhorias significativas na execução dos processos, podendo ser evidenciadas através da diminuição de falhas, melhoria no processo de tomada de decisão, preservação do capital intelectual da organização, promoção do aprendizado organizacional e aumento das vantagens competitivas da organização. Tais autores evidenciaram que a ontologia provê uma dimensão adicional de classificação que permite além da classificação a rápida recuperação de conhecimento, estabelecendo um vocabulário comum imprescindível ao compartilhamento de conhecimento.

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) têm o pressuposto de que a criação do conhecimento se dá através da interação entre o conhecimento tácito e o explícito. Com isso, sugerem o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) que apresenta quatro modos de conversão do conhecimento, conforme Figura 2.

**Figura 2:** Conversão do Conhecimento



**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Nonaka e Takeuchi (1997)

Nonaka e Takeuchi (1997) definem o modelo SECI da seguinte forma:

- Socialização (conhecimento tácito para tácito) corresponde ao processo no qual as experiências baseadas em modelos mentais ou habilidades dos indivíduos são compartilhadas para criação de novos conhecimentos tácitos. Pode ser evidenciada através da prática, de treinamentos, relacionamentos, atividades informais, entre outros.
- Externalização (conhecimento tácito para explícito) resulta na transmissão do conhecimento criando novos modelos explícitos a partir do conhecimento tácito. Pode ser evidenciado através do uso de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos.
- Combinação (conhecimento explícito para explícito) ocorre por meio da troca e combinação de conhecimento explícito entre os indivíduos, sobretudo por meio de documentos, reuniões, conversas ou redes de comunicação virtuais.
- Internalização (conhecimento explícito para tácito) comumente definido como o processo de “aprender fazendo”. Apresentam-se através de manuais, instruções, documentos que registram as experiências dos

indivíduos e são passadas para outras pessoas na forma de conhecimento tácito.

Os referidos autores concluem que a interação entre os conhecimentos constitui o que chamaram de “espiral da criação do conhecimento”. Contudo, a mobilização do conhecimento tácito, criado e acumulado em cada membro da organização, e a sua ampliação, através dos quatro modos de conversão de conhecimentos, geram a sua cristalização em níveis ontológicos superiores. Estudos realizados pelos autores (POPADIUK et al., 2011) buscaram analisar o modelo SECI como vetor de vantagem competitiva sustentável para as organizações. Esses autores construíram um instrumento que auxilia na identificação de pontos de atenção organizacional, associados com os atributos relativos ao SECI.

Segundo os autores Silva e Rozenfeld (2003) o conhecimento é subjetivo, depende da forma como cada indivíduo o compreende, portanto a avaliação pessoal de cada um, suas experiências e vivências influencia o processo de conversão do conhecimento. Os estudos realizados por esses autores ao avaliar a prática da Gestão do Conhecimento em um processo de desenvolvimento de produtos constataram que é possível reduzir esta limitação ao criar uma mesma referência para que as pessoas julguem a ocorrência da conversão do conhecimento. No entanto tais autores destacam que a literatura carece de estudos que aprofundem explorem melhor lacunas e proposições acerca deste tema.

Uma vez apresentados os diferentes conceitos que foram atribuídos pelos pesquisadores para a definição das tipologias de conhecimentos e os aspectos relativos à importância das estratégias de criação de conhecimentos abordadas pelo Modelo EICE e SECI, o próximo tópico discorrerá sobre as estratégias de criação e disseminação do conhecimento.

### **2.2.3 Criação e Disseminação do Conhecimento**

A teoria das redes sugere que a formalidade da estrutura da rede influencia diretamente o processo de disseminação do conhecimento nas organizações (DYER; NOBEOKA, 2000). Dessa forma, o processo de criação e disseminação de

conhecimento precisa estar alinhado com a Gestão do Conhecimento e a estratégia organizacional (ZACK, 2002).

A disseminação do conhecimento é uma atividade social; isso significa que requer a predisposição de uma pessoa para compartilhar conhecimentos com um ou mais indivíduos através de um ou mais canais (ARGOTE; INGRAM, 2000; ICHIJO, 2002). O fato de ser uma atividade social faz parte de um contexto extremamente importante (BLACKMAN; HENDERSON, 2005; LANG, 2001; LUKAS; OGILVIE, 2006), pois o processo de partilha sempre incluirá a transmissão e recepção do conhecimento através dos indivíduos (BOCK; KIM, 2002).

Hansen (2002) afirma que os aspectos particulares das estruturas das organizações precisam ser abordados para a compreensão da disseminação de conhecimentos. No entanto, outros estudos abordam a influência da coordenação formal e informal das redes (TSAI, 2002), as estruturas de incentivo à disseminação do conhecimento (OSTERLOH; FREY, 2000) e o uso de tecnologias para a disseminação de conhecimentos através dos estudos dos autores Birkinshaw et al. (2002).

Com relação à criação do conhecimento, segundo Hicks et al. (2002), pode-se afirmar que ele é inferido, a partir de um ou mais elementos de informação, e a informação é, portanto, a soma de elemento de dados e um ou mais descritores de contexto, situação em que o descritor de contexto esclarece o significado do elemento de dados.

A informação, segundo Hicks et al. (2002), pode ser classificada como:

- Formal: fornece um contexto específico, a medida, fornece uma estrutura ou um foco para que os indivíduos expostos a ela possam inferir o mesmo conhecimento.
- Informal: considera englobar informações não estruturadas, de contextos não específicos e se desenvolvem através da interação entre dois ou mais indivíduos.
- Textual: apresenta uma estrutura de comunicação através de textos em um contexto explicativo e informativo.
- Pictórica: apresenta ser estruturada através de imagens.
- Verbal: direciona esforços para comunicar através do diálogo entre os indivíduos.

No contexto organizacional, as informações são transmitidas através de redes pessoais ou profissionais que se tornam importantes fontes de conhecimento para os funcionários. Essas redes têm criado canais para a transferência de conhecimento e inovação, relatam Assimakopoulos e Yan (2006). Logo, possibilitam a facilidade de compartilhamento de informações entre os indivíduos, oportunizando relacionamentos em dois sentidos; pessoais e profissionais, sendo que ambas prestam assistência por meio de relacionamentos em múltiplos canais (LIU; LIU, 2008).

As fontes internas de disseminação de conhecimento geram padrões de comportamentos e de partilha, nos quais a transferência de conhecimento codificado dentro de uma organização é relativamente fácil e eficiente entre pequenos e grandes grupos (TSAI, 2002). Dessa forma, é reforçada a necessidade de que é preciso concentrar esforços de pesquisa para chegar a um entendimento mais completo das principais características de redes organizacionais de aprendizagem.

Macintosh (2011) destaca os principais impulsionadores externos que incentivam a disseminação do conhecimento nas organizações:

- A concorrência: o mercado está cada vez mais competitivo e a exigência por inovações é uma constante. Diante disso, surge a necessidade do conhecimento evoluir e ser assimilado em uma velocidade cada vez maior.
- O foco do cliente: as organizações estão organizando seus negócios para terem o foco do cliente de forma que criem valor. As estruturas de gestão, bem como as funções dos funcionários estão sendo reduzidas. Surge a necessidade de substituir a Gestão do Conhecimento informal por métodos formais através de processos de negócios alinhados com o cliente.
- O desafio de uma força de trabalho móvel: tendências apontam que os funcionários se aposentarão cada vez mais cedo, o que leva à perda de conhecimento. A mobilidade da força de trabalho aumenta ao ponto em que os funcionários passarão a desenvolver vínculos com mais de uma organização.
- O imperativo global: as organizações estão se internacionalizando, no sentido de que possuem clientes estrangeiros e relacionamento com fornecedores. Isso exige uma intensa comunicação organizacional global e

a capacidade de retenção de conhecimento. Tais aspectos dependem da aprendizagem organizacional e individual e de uma cultura unificadora.

Embora existam muitos mecanismos que facilitem a disseminação de conhecimento, a maior parte do conhecimento organizacional ainda permanece firmemente ancorada nos indivíduos (conhecimento tácito), afirmam Hildreth e Kimble (2002) e, conseqüentemente, o processo de Gestão do Conhecimento é altamente dependente do comportamento dos funcionários dentro de uma organização.

A Tecnologia da Informação (TI), juntamente com a consciência crescente da importância do conhecimento organizacional, levam ao desenvolvimento de mecanismos tecnológicos que, portanto, desempenham um papel importante na Gestão do Conhecimento (MOHAMED et al., 2006; REZGUI, 2007; ZHANG et al., 2005).

Uma das características relevantes para apoiar a iniciativa de escolha de mecanismos adequados pode ser a respeito da sua contribuição para reduzir as barreiras geográficas, permitindo o fluxo de conhecimento, organizando a comunicação virtual e distribuindo a coordenação dos trabalhos através da rede (JASIMUDDIN, 2007; HACKNEY et al., 2005).

Conforme visto nesta seção, as estratégias de criação e disseminação do conhecimento têm sua atuação limitada muitas vezes em função da cultura organizacional (RUIZ-MERCADER, et al., 2006). Estudos sobre a transferência de conhecimentos (HACKNEY et al., 2005; JASIMUDDIN, 2006) carecem de análises mais aprofundadas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; HANSEN et al., 1999; SCARBROUGH, 1999; ZACK, 1999) principalmente focando a compreensão dos mecanismos que geram o fluxo do conhecimento.

#### **2.2.4 Fluxo e Utilização do Conhecimento**

Baskerville e Dulipovici (2006) exploraram os fundamentos teóricos analisando o "fluxo e utilização" do conhecimento e identificaram oito grandes domínios que definem as influências críticas para a aplicação da Gestão do Conhecimento das organizações que são: economia da informação; gestão

estratégica; cultura; estrutura organizacional; comportamento organizacional; inteligência artificial; qualidade da gestão; e desempenho da gestão. Estes domínios são explicitados no Quadro 8.

**Quadro 8:** Fundamentos Teóricos da Gestão do Conhecimento

<b>Influências</b>	<b>Proposta de aplicação em GC</b>	<b>Teorias fundamentais extraídas dessa base</b>	<b>Principais teorias de GC desenvolvidas</b>	<b>Referências</b>
<b>Influências da Economia da Informação na aplicação da GC</b>	Base racional lógica.	O capital intelectual, a propriedade intelectual.	Economia do conhecimento, redes de conhecimento e de clusters, ativos de conhecimento, disseminação de conhecimentos, gestão da continuidade.	Inkpen e Tsang (2005); Beazley et al. (2002)
<b>Influências da Gestão Estratégica na aplicação da GC</b>	Gestão estratégica	As competências essenciais, capacidades dinâmicas.	Corte de pessoal, alianças de conhecimentos, a estratégia do conhecimento, mercado do conhecimento, a capacidade de conhecimento.	Conner e Prahalad (1996); Kafentzis et al. (2005)
<b>Influências da Cultura na aplicação da GC</b>	Definição do processo	Os valores culturais, poder, controle e confiança.	Conhecimento da cultura.	De Long e Fahey (2000)
<b>Influências da Estrutura Organizacional na aplicação da GC</b>	Definição do processo	Busca pelas metas organizacionais.	Organizações de conhecimento.	Dyer e Nobeoka (2000)
<b>Influências do Comportamento Organizacional na aplicação da GC</b>	Definição do processo	Organizacional, criatividade, inovação, aprendizagem organizacional e a memória organizacional.	Conhecimento da criação, codificação do conhecimento, transferência de conhecimentos / reutilização.	Nonaka e Takeuchi (1997); Nonaka e Toyama (2007); Wiig (1995); Hansen et al. (1999)

continua

conclusão

Influências	Proposta de aplicação em GC	Teorias fundamentais extraídas dessa base	Principais teorias de GC desenvolvidas	Referências
<b>Influências da Qualidade de Gestão na aplicação da GC</b>	Avaliação	Identificação e gestão de riscos.	Conhecimento da equidade, quadros qualitativos.	King e Zeithaml (2003)
<b>Influências do Desempenho da Gestão na aplicação da GC</b>	Avaliação	Medidas de desempenho financeiro.	Índices de desempenho.	Ahn e Chang (2004); Lee et al. (2006)

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Baskerville e Dulipovici (2006, p. 83-105)

Os fundamentos teóricos da Gestão do Conhecimento explicitados anteriormente mostram que organizações de sucesso, ao compartilharem conhecimentos, são capazes de escolher de forma correta os mecanismos. Tais mecanismos objetivam coordenar o fluxo de conhecimento entre os episódios de cooperação entre as unidades, combinando ações centralizadas e descentralizadas em ambientes formais e informais (NONAKA; TOYAMA, 2007).

Os mecanismos de coordenação do fluxo de conhecimentos baseados na centralização e formalização são menos apropriados para a partilha de conhecimentos do que os mecanismos que se baseiam na descentralização e na baixa formalização. Isso ocorre, porque ambas são consideradas negativamente relacionadas com a partilha de conhecimentos (CHEN; HUANG, 2007).

A coordenação informal constitui um meio importante para a integração do conhecimento especialista difundido nas organizações e cruzando as fronteiras internas e externas da organização, destacam (WIDÉN-WULFF; GINMAN, 2004). Baseada na confiança e na cooperação voluntária cria uma alta disponibilidade para a cooperação e partilha de conhecimento com base na “não reciprocidade” do comportamento (BOGENRIEDER; NOOTEBOOM, 2004; CHEN; HUANG, 2007; JARVENPAA; STAPLES, 2000).

No entanto, os principais inconvenientes na coordenação informal na partilha de conhecimentos, segundo Willem e Scarbrough (2006), ocorrem quando a rede informal é uma fonte de alimentação.

Os efeitos potenciais da liderança transformacional sobre compartilhamento de conhecimento são especialmente atraentes quando focam as perspectivas sobre os valores organizacionais e as normas. Vários autores realizaram estudos tentando identificar o fluxo ideal para a transferência de conhecimento e identificaram que depende em certa medida de vários aspectos que seguem descritos no Quadro 9.

**Quadro 9:** Fluxo para a Transferência de Conhecimento

Síntese das definições	Referências
O compartilhamento de conhecimento é positivamente relacionado às atitudes individuais e valores organizacionais compartilhados que formam a cultura organizacional.	(BOCK et al., 2005); (LIU; PHILLIPS, 2011)
Existe uma relação positiva entre a confiança e as pessoas com relação à partilha de conhecimentos dentro e entre organizações.	(SEPPÄNEN et al., 2007); (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000)
A força dos laços pessoais que são desenvolvidos através dos relacionamentos na rede é fundamental para o sucesso do fluxo de conhecimento.	(CROSS et al., 2001)
Prática de motivar os empregados que terão seus comportamentos influenciados pelas normas e pela cultura contribui diretamente para o fluxo de conhecimento a ser compartilhado na rede.	(BECERRA-FERNANDEZ; SABHERWAL, 2001)
Cada contexto cultural possui suas características e, portanto, devem ser explorados.	(BECERRA-FERNANDEZ; SABHERWAL, 2001)
A confiança é um pré-requisito necessário para o sucesso no trabalho em parceria com os outros, mas que muita confiança também pode deixar um membro vulnerável, assim como muito controle pode levar à desconfiança, traição e a outros problemas.	(GALLIVAN; DEPLEDGE, 2003)
As redes sociais operam debaixo da equipe de trabalho oficial e das fronteiras departamentais. Essas redes sociais mantêm os colegas que são mais confiáveis em posição central na partilha de atividades de conhecimento.	(COAKES; SMITH, 2007a); (COAKES; SMITH, 2007b); (COAKES; SMITH, 2011)

**Fonte:** Elaborado pela autora

Para Yin (2006), os ambientes de aprendizagem bem sucedidos exigem comunicação e discussão como fatores essenciais. Há uma série de atributos que melhoram o desempenho de tarefas para os grupos, afirmam Lehaney et al. (2003). Esses atributos são:

- A qualificação multivariada que impede o tédio e a monotonia e cria flexibilidade.
- A identidade, quando construída, encoraja um sentimento de responsabilidade coletiva e autorregulação das variâncias.
- A significância dá a motivação e estimula a preocupação com o resultado do processo de trabalho aumentando a colaboração, quando o resultado está imbuído de um senso de significado.

- A autonomia aumenta a propriedade e responsabilidade dos membros para o processo e também permite ao grupo tomar decisões sob condições ambientais variáveis.
- A requalificação também permite vários atributos flexíveis para mudar práticas de trabalho, adequando-se às mudanças ambientais; o *feedback* e a compreensão que geram conhecimento dos próprios resultados nos processos de trabalho permitem que os grupos monitorem o seu progresso focando os alvos para melhorar o seu desempenho.

Considerado como um agravante na Gestão do Conhecimento, a abordagem relacionada à percepção dos membros sobre como o conhecimento ou as soluções são criadas, pode gerar barreiras e dificultar o fluxo dos conhecimentos (DYAN et al., 2006). O referido autor reforça que pode ser fácil aprender dentro de projetos, mas é difícil compartilhar entre projetos, tal afirmação é referendada pelos achados semelhantes encontrados nos estudos dos autores Lima e Amaral (2008), que observaram barreiras ao implementar a Gestão do Conhecimento em projetos que continham mais de um grupo de pesquisa.

Objetivando entender melhor os diferentes elementos que estimulam o fluxo de conhecimentos, na próxima seção, serão abordados os elementos encontrados na literatura sobre os reconhecimentos e as recompensas na Gestão do Conhecimento.

### **2.2.5 Partilha e Ganho na Gestão do Conhecimento**

Promover a partilha de conhecimentos com o uso de reconhecimentos e recompensas foi destacado nos estudos de Bartol e Srivastava (2002), Bock e Kim (2002), Liebowitz e Chen (2001), Hsu (2006), Gupta e Govindarajan (2000) e Hauschild et al. (2001), Grillitch et al. (2006) e Reyhav e Weisberg (2007).

O esforço para a aprendizagem depende da percepção de cada indivíduo. Portanto, é importante que sejam salientados os motivos que geram a necessidade de aperfeiçoamento tanto dos indivíduos quanto dos processos. Essa conscientização gera comprometimento e entendimento sobre o que se espera de cada indivíduo contribuindo para ampliar a sua visão sobre onde se pretende

chegar. Do ponto de vista do trabalhador, o conhecimento tácito lhe proporciona uma posição de poder ou *status* na organização, além de oferecer uma vantagem competitiva dentro da empresa (GRILLITCH et al., 2006).

Para Johannessen et al. (2001), um dos grandes desafios para as organizações é descobrir como estimular que o conhecimento tácito no nível individual seja expresso no nível organizacional. Isso depende da tarefa de engajar os indivíduos. Trata-se de um desafio, pois pode gerar novas rotinas que predisõem mudanças que precisam ser incorporadas em nível individual (FORD et al., 2008).

Uma vez que os comportamentos de partilha de conhecimentos se baseiam na existência de relações de troca entre o trabalhador e a organização, essas relações podem oferecer recompensas (monetárias) ou reconhecimentos (não monetários) ao trabalhador (REYCHAV; WEISBERG, 2007).

Organizações de alto desempenho, de acordo com Hsu (2006), oferecem recompensas para que ocorram as contribuições coletivas e individuais na partilha de conhecimentos. Gupta e Govindarajan (2000) e Hauschild et al. (2001) destacaram que recompensas baseadas no grupo promovem comportamentos altruístas e, assim, a partilha de conhecimentos. Isso ocorre porque os sistemas de recompensas e reconhecimentos proporcionam grandes responsabilidades sobre indivíduos de alto desempenho, com efeito, influenciam os indivíduos de desempenho inferior. Hsu (2006) complementa que as organizações de alto desempenho mantêm seus funcionários motivados para aprenderem, pois reconhecem na partilha conhecimentos, a possibilidade de avaliar o desempenho individual, e com isso alinham seus programas de recompensas e reconhecimentos.

Na próxima seção, serão discutidos assuntos relacionados aos efeitos dos programas Gestão do Conhecimento no desempenho organizacional.

### **2.2.6 Avaliação da Gestão do Conhecimento**

O desempenho do sistema da Gestão do Conhecimento deve combinar a utilização de medidas financeiras com medidas não financeiras (TSENG, 2008; WU;

LIN, 2009), uma vez que diversas dimensões de desempenho são afetadas pela Gestão Estratégica do Conhecimento.

O processo de Gestão Estratégica do Conhecimento requer o desenvolvimento de um conjunto de ferramentas que contribuam para o planejamento e avaliação dos resultados ou do desempenho da GC (PINHEIRO DE LIMA et al., 2005). Os trabalhos de Mckeen et al. (2006) reconheceram o impacto da Gestão do Conhecimento na estratégica sobre as diferentes dimensões do desempenho empresarial. Estudos recentes, conforme Vaccaro et al. (2010) mostraram através de resultados financeiros rígidos, como por exemplo, o lucro e custos formas para avaliar a Gestão do Conhecimento.

A fim de avaliar a Gestão do Conhecimento através de resultados financeiros mais flexíveis, Sher e Lee (2004) avaliaram a redução do *lead time* e a diferenciação de produtos (STOREY; KAHN, 2010), bem como o desenvolvimento de novos serviços (THOMAS; KEITHLEY, 2002) e a melhoria da capacidade de atrair, formar, desenvolver e reter empregados (WU; LIN, 2009), além de melhorar os esforços de coordenação.

Detienne et al. (2004) sugeriram incluir medidas objetivas de desempenho, como Retorno sobre Ativos (ROA) e Retorno do Investimento (ROI), nos resultados intermediários das estratégias da Gestão do Conhecimento como resultados de aprendizagem. Para Tseng (2008), o desempenho do conhecimento poderia ser avaliado em termos de criação, acumulação, socialização, compartilhamento, utilização, externalização e internalização.

Nicolas e Cerdan (2011) propuseram três dimensões para a Gestão do Conhecimento contribuindo para a sua análise de valor com relação ao desempenho das organizações:

1. O desempenho financeiro, que abrange o desempenho do mercado (o crescimento da rentabilidade e a satisfação do cliente).
2. O desempenho do processo, que se refere à qualidade e à eficiência.
3. O desempenho interno, que diz respeito às capacidades individuais (qualificação dos trabalhadores, satisfação e criatividade).

No entanto, a literatura existente no campo até onde se pesquisou, não prevê um modelo claro sobre o real impacto sobre o desempenho da gestão do conhecimento segundo os autores Choi et al. (2008). Poucos estudos testam

empiricamente a relação entre conhecimento e desempenho, afirma Tseng (2008); existindo, assim, uma lacuna de pesquisa sobre como e sob quais circunstâncias iniciativas de Gestão do Conhecimento levam a melhores resultados.

Os elementos pesquisados sobre o desempenho do sistema da Gestão do Conhecimento sugerem um campo para futuras investigações. No próximo tópico, serão abordadas algumas das barreiras para a transferência do conhecimento.

### **2.2.7 Barreiras à Transferência do Conhecimento**

No âmbito da Gestão do Conhecimento, em especial com relação à transferência de conhecimentos, são descritas várias formas de barreiras. Contudo, algumas vezes não são sequer percebidas pelas pessoas como barreiras, o que torna difícil controlá-las, afirmam Blackman e Henderson (2005), Lang (2001) e Riege (2007).

As barreiras para a Gestão do Conhecimento dependem de cada contexto e de cada organização. Podem não ser necessariamente fatores críticos de sucesso para implementações da Gestão do Conhecimento, mas cabe reforçar que algumas barreiras da Gestão do Conhecimento não são exatamente o oposto dos fatores críticos de sucesso, mas são obstáculos em sua própria defesa. São barreiras que carregam um significado especial em um programa de Gestão do Conhecimento e que, portanto, precisam de atenção extra (DU PLESSIS, 2008). Esses aspectos podem gerar reclamações do pessoal, no sentido de que eles não possuem tempo suficiente para fazer a Gestão do Conhecimento (LUGGER; KRAUS, 2001). Isso ocorre principalmente baseado na percepção de que a Gestão do Conhecimento é algo "extra", no qual eles acreditam que precisam fazer e que não está integrado diariamente no seu ambiente de trabalho, destaca Du Plessis (2008). Os achados semelhantes encontrados na pesquisa dos autores Lima e Amaral (2008) evidenciaram que os grupos de estudo analisados reclamaram sobre a falta de tempo para a Gestão do conhecimento e para o compartilhamento, deixando clara a percepção de que se trata de uma atividade adicional.

As barreiras na Gestão do Conhecimento estão estreitamente relacionadas com a cultura organizacional (DU PLESSIS, 2008). Em consonância com Brown e

Duguid (2001), o conhecimento que não é codificado tende a ser abstrato, difícil de ser adquirido, mas favorável à inovação, podendo ser transferido através de redes pessoais ou de comunidades profissionais. O próprio ambiente complexo e em permanente mutação torna-se muitas vezes uma barreira para a Gestão do Conhecimento. Além de outros fatores como, por exemplo: a própria natureza colaborativa do projeto e a dinâmica de trabalho em equipe; a necessidade de especialização; a necessidade de comunicar com e entre os especialistas (COAKES et al., 2008); e as alterações no ambiente jurídico e ético (DEMAID; QUINTAS, 2006).

A maioria das organizações bem sucedidas adapta a Gestão do Conhecimento para cada cultura organizacional e não o contrário, afirmam O'Dell e McDermott (2001). A Gestão do Conhecimento e os programas de execução serão diferentes com base nessas culturas organizacionais. Um exemplo de uma barreira cultural pode ser a mulher exercendo funções de gestão (BARTRAM, 2005).

Segundo Child e Shumate (2007), a resistência de certos grupos ou indivíduos frequentemente impede a partilha do conhecimento intraorganizacional. Por esse motivo, muitas organizações estão começando a olhar para modelos baseados em comunidades, já que se acredita que esses modelos incentivem a partilha de conhecimentos. O apoio limitado ou a falta de apoio da alta administração, gerência média ou dos trabalhadores do conhecimento, podem gerar barreiras à implementação da Gestão do Conhecimento, salientam Du Plessis e Boon (2004) e Lane (2011).

A transferência de conhecimento é uma atividade social que faz parte de um contexto que envolve tanto o preparo da cultura quanto a disseminação de informações de forma clara, para que seja compreendida pelos indivíduos envolvidos como algo relevante (BLACKMAN; HENDERSON, 2005; LANG 2001; LUKAS; OGILVIE, 2006). A falta de capacidade para entender que o conhecimento é crítico para o negócio faz com que as pessoas não dediquem a credibilidade necessária para tornar a Gestão do Conhecimento um processo que gera vantagem competitiva para o negócio (MCCANN; BUCKNER, 2004; NDLELA; DU TOIT, 2001).

Inclusive, torna-se necessário salientar que essas percepções dos indivíduos sobre a Gestão do Conhecimento podem ser fortes barreiras na sua implementação (KUZNETZOV; YAKAVENKA, 2005; LUKAS; OGILVIE 2006; MASON; PAULEEN, 2003) e podem ser influenciadas por dois aspectos, segundo Du Plessis (2008):

- o que eles experimentaram anteriormente a respeito do conhecimento (o que não pode ser mudado); e
- as percepções que as mudanças podem trazer nesse momento antes de começar a implementar a Gestão do Conhecimento, através da comunicação, intervenções para a mudança e educação. Portanto, a sensibilização é essencial para garantir o apoio dos indivíduos cujas percepções não foram influenciadas negativamente.

Para tanto, esses programas de sensibilização precisam ser realizados antes, durante e no decorrer da implementação da Gestão do Conhecimento (LUKAS; OGILVIE, 2006; O'DEL; GRAYSON, 2001; REZGUI, 2007), com ênfase adicional ao preparo das lideranças e do pessoal de apoio, para que se tenha o suporte necessário no processo de mudança e não se criem barreiras, salienta (DU PLESSIS, 2008).

As baixas taxas de retenção de pessoal nas organizações geram rotatividade de pessoal com muita frequência, e podem afetar diretamente a Gestão do Conhecimento (DAN, 2011). Isso ocorre porque as organizações com alta rotatividade precisam estar constantemente qualificando seu quadro de pessoal para que desenvolvam habilidades e conhecimentos necessários para a sua função. Por outro lado, de forma semelhante a questão principal destacada nos achados dos autores Lima e Amaral (2008) chama a atenção com relação a rotatividade, conduzindo a discussão sobre como introduzir práticas de GC que possam ser perenes mesmo com a rotatividade alta.

Essa diferença dos níveis de habilidades de cada indivíduo pode ser vista como uma barreira, pois as pessoas precisam saber conviver em grupo aceitando e respeitando as diversidades (DAN, 2011; LUGGER; KRAUS, 2001). Novas habilidades também podem ser adquiridas através do processo de Gestão do Conhecimento, que está invariavelmente ligada à gestão da inovação (BODER, 2006). Os autores Lima e Amaral (2008) identificaram nos seus estudos dificuldades de comunicação entre alunos da rede, onde ocorreu a existência de desníveis de linguagem, seja pela formação em carreira profissional quanto pelos desníveis de maturidade de alguns membros que gerou uma barreira na troca de conhecimentos.

Vale advertir, contudo, que a Gestão do Conhecimento pode levar ao aumento da complexidade organizacional. A complexidade aumenta em função da

necessidade do desenvolvimento de uma estrutura que precisa ser acompanhada por especialistas. Esse acompanhamento se refere à condução do processo de aprendizagem organizacional, a fim de que a Gestão do Conhecimento se mantenha alinhada às estratégias do negócio (MASON; PAULEEN, 2003). O ritmo dinâmico no qual o conhecimento está se reproduzindo torna difícil para a maioria das organizações acompanharem o seu processo de evolução. Esse acompanhamento necessita de mecanismos adequados e especialistas para a realização do controle, criação, transferência, retenção e armazenamento dos conhecimentos. Portanto, a falta desses mecanismos e dos especialistas pode ser considerada uma barreira para a Gestão do Conhecimento (MCCANN; BUCKNER, 2004).

O papel das questões específicas da organização, por exemplo, a confidencialidade, pode ser uma barreira para o sucesso de um programa de Gestão do Conhecimento. Eventualmente, é a organização que estabelece as regras de transparência e o que é aceitável para compartilhar e o que não é. O gerente do programa de Gestão do Conhecimento precisa garantir que aquilo que pode ser compartilhado esteja disponível aos membros da rede. Por outro lado, percebe-se que a confidencialidade pode ser um problema para as organizações em determinados setores, por exemplo, no setor da saúde e segurança, serviços públicos, setor de defesa, transportes, etc. (DU PLESSIS, 2008).

A implementação da Gestão do Conhecimento é feita geralmente a um custo alto para a organização, especialmente se ela não for estendida para toda a organização. No entanto, o retorno sobre o investimento pode ser justificado segundo McCann e Buckner (2004). Contudo, o cálculo desse retorno não é simples de se fazer, pois o conhecimento é um ativo intangível, ou seja, não é facilmente mensurável segundo Holland e Johanson (2003) e Ndlela e Du Toit (2001).

O retorno sobre o investimento será assim definido e quantificado em medidas qualitativas. Isso pode ser visto como uma barreira, porque as equipes de gestão das organizações geralmente querem saber qual será o retorno, em “dinheiro vivo”, em relação ao que vai ser investido. Isso é muitas vezes impossível. Há muitos modelos e medidas que têm sido identificados, afirma Skyrme (2003), mas nenhum deles foi aceito como um modelo padrão no mundo da Gestão do Conhecimento. O que torna esse processo ainda mais complexo é que as culturas organizacionais diferem de organização para organização. Portanto, não há um plano pronto para a implementação de Gestão do Conhecimento. Deve-se, por conseguinte, estudar em

profundidade cada organização em que a Gestão do Conhecimento será implementada e identificar o que pode ser visto como uma barreira (DU PLESSIS, 2008).

### **2.2.8 Conhecimento em Redes Virtuais**

A estrutura da rede tem o impacto global sobre a forma de obter novos conhecimentos, em termos de fluxos de conhecimento e resolução de problemas, que, por sua vez, causam mudanças, em termos de criação de relacionamentos e desenvolvimento de tecnologias (ANDERSSON et al., 2006).

O fluxo de conhecimento e a resolução de problemas proporcionam mudanças na absorção, implantação e implementação da Gestão do Conhecimento. Conseqüentemente, a base de conhecimentos existentes na relação entre a organização e a rede deve ter a capacidade de absorver os conhecimentos e se adaptar às mudanças. Dois aspectos parecem ser especialmente importantes para as organizações adquirirem conhecimentos em redes industriais, conforme Andersson et al. (2006): primeiro, considere o aspecto de ter muitas fontes, no que diz respeito à novidade do conhecimento a ser absorvido; em segundo lugar, considere a característica de absorver conhecimentos.

Percebe-se, então, que novamente a tecnologia tem exercido papel relevante para oportunizar a evolução da Gestão do Conhecimento (BECERRA-FERNANDEZ; SABHERWAL, 2006; DALKIR, 2005; DOODEWAARD, 2006; GANNON LEARY; FONTAINHA, 2007; HSU et al., 2007; LANG, 2001; PANG et al., 2004; WILD; GRIGGS, 2008) devido à importância da colaboração que cada vez mais prevalece incentivada pelo advento da *internet* que predomina o ambiente de *e-Business*. Esses ambientes necessitam de plataformas de colaboração para a partilha de conhecimentos, além das fronteiras geográficas organizacionais.

O desenvolvimento da tecnologia permite que mais conhecimentos possam ser distribuídos a mais pessoas em localizações geográficas diferentes (DU PLESSIS, 2005). Desse modo, distribuem conhecimentos estratégicos necessários para competir no mercado, afirmam Sher e Lee (2004). A troca de conhecimento

tácito entre os trabalhadores do conhecimento pode ser melhorada através do uso de tecnologia da informação, complementam Hackney et al. (2005).

Segundo os autores Almeida et al. (2006) a tecnologia da informação tem papel importante na Gestão do Conhecimento, proporcionando a meios que viabilizam criar, armazenar, disseminar e aplicar conhecimento. Tais autores realizaram estudos que mostraram a aplicação da Gestão do Conhecimento para a análise de falhas em uma empresa distribuidora de energia elétrica. Desta forma, o estudo concluiu que o uso da tecnologia a serviço da GC, oportunizou a construção das árvores de falhas, por meio da qual se armazenou documentos, fotos e descrições relacionadas para cada árvore de falhas. Os conhecimentos gerados foram utilizados para treinar novos funcionários e facilitar o processo de propagação de conhecimento em toda a organização. O estudo evidenciou outro aspecto que merece ser ressaltado, o qual se refere às reuniões para o mapeamento das falhas, que representaram uma excelente oportunidade para a troca de conhecimento entre os profissionais da organização, que pode ser posteriormente disseminado através da *Intranet* estimulando a troca e a conversão do conhecimento, o que caracteriza a prática da Gestão do Conhecimento. Além da aplicação da GC na área de treinamento houve uma influencia no processo de tomada de decisões, focando evitar a reincidência das falhas que eram identificadas.

Segundo Hackney et al. (2005) e Carbonara (2003), a tecnologia tem a capacidade de transferir uma grande quantidade de informações, reduzindo o tempo e as barreiras do espaço. Aumentam a agilidade da organização e tornam mais eficientes os canais de comunicação, o que é crítico para qualquer *e-Business*, permitindo que a organização possa agir rapidamente diante de quaisquer mudanças que ocorram no mercado (DU PLESSIS, 2005).

Por fim, vale observar que o contexto particular de cada organização sempre deve ser considerado para gerenciar e conduzir a Gestão de Conhecimentos em redes virtuais de aprendizagem. Dessa maneira, a seguir, apresentam-se os aspectos metodológicos que embasaram esta pesquisa.

### 3 METOLOGIA

Neste capítulo, a pesquisa é caracterizada e são apresentadas as etapas realizadas, os participantes selecionados, as técnicas e os instrumentos empregados, bem como a descrição da análise dos dados coletados.

#### 3.1 ANÁLISE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Na literatura até onde se pesquisou, não apresenta estudos focados na análise de experiências organizacionais entre a rede de franquias na aplicação de meios virtuais para a criação, retenção, armazenamento, organização, partilha e utilização dos conhecimentos (especialmente tácitos) junto à rede de franquias; no entendimento das alternativas para o engajamento de membros de franquias para a realização de mudanças com base nos conhecimentos transferidos de forma virtual; nos impactos que a troca de conhecimento em uma rede de franquias através de ambientes virtuais de aprendizagem pode sofrer em função de elementos como: relações pessoais, relações profissionais, níveis de habilidades, aceitação pessoal, ações colaborativas e ganhos individuais versus corporativos; e na análise de indicadores tangíveis advindos da transferência de conhecimentos transmitidos por meios virtuais.

As lacunas identificadas foram agrupadas por grupos lógicos de constructos, conforme apresentado no Quadro 10. Foram identificados cinco constructos através da pesquisa na literatura:

- Constructo Gestão do Conhecimento: a institucionalização do conhecimento permite a criação de conhecimentos privados. A informação pode ser textual, pictórica e verbal. A gestão do processo envolve criação, retenção, armazenamento, organização, partilha e utilização do conhecimento (HANSEN, 2002; REAGANS; McEVILY, 2003; IM; WORGAN, 2004; MCCANN; BUCKNER, 2004; NDLELA; DU TOIT, 2001; GREENWOOD et al., 2002; GARUD et al., 2002; HICKS et al., 2002;

LIU; LIU, 2008; HALL; GOODY, 2007; HILDRETH; KIMBLE, 2002; DU PLESSIS, 2005; COAKES et al., 2008).

- Constructo Conhecimento Tácito: o conhecimento tácito é voltado à ação; tem caráter estratégico e sua disseminação demanda grande interação entre as partes (SVEIBY, 1997; BADARACCO, 1991; DIERICKX; COOL, 1989; DOSI, 1988; REED; De FILLIPPI, 1990; JOHANNESSEN et al., 2001; LANE; LUBATKIN, 1998; HAMEL; PRAHALAD, 1994).
- Constructo Relações Colaborativas: relações pessoais, níveis de habilidades, aceitação individual, ações colaborativas e ganhos, para trabalhadores e para a organização, facilitam a troca de conhecimento (LIU; LIU, 2008; HANSEN, 1999; CROSS et al., 2001; TSAI; GHOSAL, 1998; SAJJAD; JASIMUDDIN, 2007; REYCHAV; WEISBERG, 2007; DAN, 2011; LUGGER; KRAUS, 2001; LUKAS; OGILVIE, 2006; O'DELL; GRAYSON, 2001; REZGUI, 2007; COAKES et al., 2008; CHILD; SHUMATE, 2007).
- Constructo Aspectos Empresariais: benefícios mútuos, confiança e reputação dos parceiros são importantes influenciadores do engajamento organizacional. Mudanças que ocorrem entre os membros da rede precisam ser negociadas entre as partes (WILLIAM; DIANA, 2007; WEISS; ANDERSON; MACINNIS, 1999; TAEWON; AMINE, 2007; EAST, 1997; BALMER; GRAY, 1999; ROBERTS; DOWLING, 2002; WEISS et al., 1999; TAEWON; AMINE, 2007; KELLER, 2003; COVA; SALLE, 2000; BALMER, 2003; ANDERSEN; KUMAR, 2006; ENKE; GRESCHUCHNA, 2007; GUMMESSON, 1996; MORGAN; HUNT, 1994; BRUNER; SPEKMAN, 1998; KRAGH; ANDERSEN, 2009; FORD et al., 2008; FORD; FORD; D'AMELIO, 2008).
- Constructo Resultados Tangíveis: vendas, percepção da qualidade, melhorias operacionais em produtos, em serviços, nos recursos humanos e na coordenação (MCKEEN et al., 2006; VACCARO; PARENTE; VELOSO, 2010; SHER; LEE, 2004; STOREY; KAHN, 2010; THOMAS; KEITHLEY, 2002; WU; LIN, 2009; BOLES et al., 2001; BROWN et al., 2002; BETTENCOURT; STEPHEN, 1997; GARLAND et al., 1989; GOFF et al., 1997; LEE et al., 2006; BRADY; CORNIN, 2001; WILLIAMS; ATTAWAY, 1996).

**Quadro 10:** Constructos e as Lacunas Identificadas na Literatura

Constructo	Lacunas	Referências
<b>Gestão do Conhecimento</b>	Na literatura, até onde se pesquisou, não foram identificados estudos focados na análise de experiências organizacionais entre a rede de franquias na aplicação de meios virtuais para a criação, retenção, armazenamento, organização, partilha e utilização dos conhecimentos junto à rede de franquias.	(AHN; CHANG, 2004); (BEAZLEY et al., 2002); (BECERRA-FERNANDEZ; SABHERWAL, 2006); (BLAIR (2002); (COAKES et al., 2008); (CONNER; PRAHALAD, 1996); (DALKIR, 2005); (DAVENPORT et al., 1998); (DE LONG; FAHEY, 2000); (DOODEWAARD, 2006); (DU PLESSIS, 2005); (DYER; NOBEOKA, 2000); (GANNON LEARY; FONTAINHA, 2007); (GARUD et al., 2002); (GREENWOOD et al., 2002); (HALL; GOODY, 2007); (HANSEN et al., 1999); (HANSEN, 2002); (HICKS et al., 2002); (HILDRETH; KIMBLE, 2002); (HINGLEY, 2005); (HSU et al., 2007); (IM; WORGAN, 2004); (IVERSON; MCPHEE, 2002); (KAFENTZIS et al., 2005); (KING; ZEITHAML, 2003); (LANG, 2001); (LEE et al., 2006); (LIU; LIU, 2008); (LORD, 2006); (MCCANN; BUCKNER, 2004); (NDLELA; DU TOIT, 2001); (NONAKA; TAKEUCHI, 1997); (NONAKA; TOYAMA, 2007); (ORZANO et al., 2008); (PANG et al., 2004); (PLAKOYIANNAKI et al., 2008); (REAGANS; McEVILY, 2003); (REICH, 2007); (ROKKAN; HAUGLAND, 2002); (SANTOS; AMATO NETO, 2008); (WIIG, 1995); (WILD; GRIGGS, 2008); (YEY et al., 2006); (ZHUGE, 2002).
<b>Conhecimento Tácito</b>	Não foram encontrados estudos focados na disseminação de conhecimentos tácitos em ambientes virtuais de aprendizagem dentro de redes de franquias até onde se pesquisou na literatura.	(FORD et al., 2008); (GRILLITCH et al., 2006); (HACKNEY et al., 2005); (HAMEL; PRAHALAD, 1994); (JOHANNESSEN et al., 2001); (KAKABADSE et al., 2001); (LIYANAGE et al., 2009); (MCINERNEY, 2002); (NONAKA, 1994); (NONAKA; TAKEUCHI, 1997); (NORDIN et al., 2009); (PASWAN; WITTMANN, 2009); (SMITH, 2001); (YATES-MERCER; BAWDEN, 2002).
<b>Relações Colaborativas</b>	Até onde se pesquisou, não foram encontrados estudos acerca dos impactos que a troca de conhecimento em redes de franquias através de ambientes virtuais de aprendizagem pode sofrer em função de elementos como: relações pessoais, relações profissionais, níveis de habilidades, aceitação pessoal, ações colaborativas e ganhos individuais versus corporativos.	(ANDERSEN, 2003); (ANDERSSON et al., 2006); (ARGOTE; INGRAM, 2000); (BECERRA-FERNANDEZ; SABHERWAL, 2001); (BECERRA-FERNANDEZ; SABHERWAL, 2006); (BOCK et al., 2005); (CHAN; LIEBOWITZ, 2006); (CHENG et al., 2008); (CHILD; SHUMATE, 2007); (CHOW et al., 2007); (CHRISTOPHER; GAUDENZI, 2009); (COAKES et al., 2008); (COAKES; SMITH, 2007a); (COAKES; SMITH, 2007b); (COAKES; SMITH, 2011); (CONTRACTOR et al., 2000); (CROSS et al., 2001); (DALKIR, 2005); (DAN, 2011); (DE LONG; FAHEY, 2000); (DOODEWAARD, 2006); (GALLIVAN; DEPLEDGE, 2003); (GANESAN et al., 2005); (GANNON LEARY; FONTAINHA, 2007); (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000); (HANSEN, 1999); (HANSEN, 2002); (HINGLEY, 2005); (HSU et al., 2007); (JOHNSON; SOHI, 2001); (KWOK; GAO, 2006); (LANG, 2001); (LEVY et al., 2003); (LI; LIN, 2006); (LIU; LIU, 2008); (LIU; PHILLIPS, 2011); (LORD, 2006); (LUGGER; KRAUS, 2001); (LUKAS; OGILVIE, 2006); (MCCANN; BUCKNER, 2004); (O'DELL; GRAYSON, 2001); (PANG et al., 2004); (PASWAN et al., 2003); (REAGANS; McEVILY, 2003); (REICH, 2007); (REYCHAV; WEISBERG, 2007); (REZGUI, 2007); (ROKKAN; HAUGLAND, 2002); (SAJJAD; JASIMUDDIN, 2007); (SEPPÄNEN et al., 2007); (TSAI, 2002); (TSAI; GHOSAL, 1998); (ULAGA; EGGERT'S, 2006); (WILD; GRIGGS, 2008); (WILLEM; SCARBROUGH, 2006); (WU; LIN, 2009); (XU et al., 2001); (YEY et al., 2006); (ZARRAGA; BONACHE, 2003).

continua

conclusão

Constructo	Lacunas	Referências
<b>Aspectos Empresariais</b>	Na literatura até onde se pesquisou não se apresentam estudos focados nas alternativas para o engajamento de membros de franquias para a realização de mudanças com base nos conhecimentos transferidos de forma virtual.	(ALMEIDA et al., 2006); (ANDERSEN; KUMAR, 2006); (BALMER, 2003); (BALMER; GRAY, 1999); (BARTOL; SRIVASTAVA, 2002); (BOCK; KIM, 2002); (BROCKMAN; MORGAN, 2006); (BRUNER; SPEKMAN, 1998); (COVA; SALLE, 2000); (EAST, 1997); (ENG, 2006); (ENKE; GRESCHUCHNA, 2007); (FORD et al., 2008); (GRILLITCH et al., 2006); (GUMMESSON, 1996); (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000); (HAUSCHILD et al., 2001); (HSU, 2006); (KELLER, 2003); (KRAGH; ANDERSEN, 2009); (KUMAR et al., 2000); (LIEBOWITZ; CHEN, 2001); (MCCANN; BUCKNER, 2004); (MORGAN; HUNT, 1994); (PERRY-SMITH, 2006); (REYCHAV; WEISBERG, 2007); (ROBERTS; DOWLING, 2002); (TAEWON; AMINE, 2007); (WEISS et al., 1999); (WILLIAM; DIANA, 2007).
<b>Resultados Tangíveis</b>	Na literatura, até onde se pesquisou, não se apresentam estudos focados na análise dos processos de transferência de conhecimentos em rede de franquias à luz dos seguintes indicadores: vendas, percepção da qualidade, melhorias operacionais, em produtos, em serviços, nos recursos humanos e na coordenação. Esses são os elementos considerados na avaliação dos programas de transferência de conhecimentos.	(ARGOTE; INGRAM, 2000); (BETTENCOURT; STEPHEN, 1997); (BOLES et al., 2001); (BORGHINI, 2005); (BRADY; CORNIN, 2001); (BROWN et al., 2002); (CHOI et al., 2008); (CHOW et al., 2007); (CIVI, 2000); (CROSS et al., 2001); (DARROCH, 2005); (DETIENNE et al., 2004); (DETIENNE; JACKSON, 2001); (DU PLESSIS, 2005); (GARLAND et al., 1989); (GOFF et al., 1997); (HOLLAND; JOHANSON, 2003); (HOLSAPPLE; JONES, 2004); (HOLSAPPLE; JONES, 2005); (HSU, 2006); (LEE et al., 2006); (MAJCHRZAK et al., 2004); (McCANN; BUCKNER, 2004); (MCKEEN et al., 2006); (MOFFETT et al., 2002); (NDLELA; DU TOIT, 2001); (NICOLAS; CERDAN, 2011); (SALOJÄRVI et al., 2005); (SHER; LEE, 2004); (SKYRME, 2003); (STOREY; KAHN, 2010); (THOMAS; KEITHLEY, 2002); (TSENG, 2008); (VACCARO et al., 2010); (VASCONCELOS et al., 2005); (WANG; WEI, 2007); (WILLIAM; DIANA, 2007); (WILLIAMS; ATTAWAY, 1996); (WU; LIN, 2009); (XU et al., 2001).

Fonte: Elaborado pela autora

Cada um dos constructos foi então associado a um objetivo específico do trabalho, conforme mostrado no Quadro 11.

Quadro 11: Constructos e Objetivos Específicos

Constructo	Objetivos da Pesquisa
Gestão do Conhecimento	Analisar a aplicação de meios virtuais para avaliar a transferência de conhecimentos junto à rede de franquias da organização estudada.
Conhecimento Tácito	Investigar as abordagens utilizadas para identificar as dificuldades e aspectos positivos do processo de transferência e partilha de conhecimentos.
Relações Colaborativas	Identificar as abordagens utilizadas para engajar as franquias e realizar mudanças na rede em função dos conhecimentos transferidos de forma virtual.
Aspectos Empresariais	Analisar os ganhos, dificuldades e elementos indutores da disseminação de conhecimento para as franquias e franqueadora através da transferência de conhecimento em ambientes virtuais.
Resultados Tangíveis	

Fonte: Elaborado pela autora

O método de pesquisa utilizado é descrito na próxima seção.

### 3.2 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado seguiu os preceitos da pesquisa qualitativa de estratégia exploratória, com a utilização de entrevistas estruturadas, tendo como finalidade averiguar a importância relativa e compreender as dimensões dos constructos identificados.

A pesquisa qualitativa é apropriada para este tipo de pesquisa, pois realiza a avaliação formativa quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano ou mesmo quando é o caso da proposição de planos (ROESCH, 2007).

A pesquisa exploratória é ideal para o estudo com intensidade de uma unidade ou um pequeno número de unidades, o que justificou sua abordagem neste trabalho. Esse tipo de pesquisa pode ser realizado através de estudos exploratórios descritivos combinados, ou seja, estudos que descrevem especificamente determinado fenômeno (LAKATOS, 2001).

O método utilizado para a realização da pesquisa foi estudo de caso. O estudo de caso justifica-se como método, porque se trata de um método científico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. O estudo de caso permite estudar os fenômenos especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes (YIN, 2001). A análise do estudo de caso desenvolvido ocorreu em uma organização do ramo moveleiro avaliando um grupo de franquias e a Franqueadora. Segundo Roesch (2007), o estudo de caso como forma de pesquisa é adequado para focalizar pesquisas em ambientes definidos por uma ou poucas organizações.

Cabe explicar que esta pesquisa envolveu o Método de Estudos de Casos Múltiplos e que este se desenvolveu em três fases distintas: primeira, escolha do referencial teórico sobre o qual se pesquisou, a fim de definir o protocolo de investigação para a coleta de dados no caso escolhido; segunda, a condução dos estudos de casos, com a coleta e análise de dados, culminando no relatório do caso; e terceira, a análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada, interpretando os resultados alcançados com a pesquisa (YIN, 2001).

O estudo de caso pode apresentar, ainda, seis fontes de evidências distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação particular e artefatos físicos (YIN, 2001). Segundo Miguel (2010), as fontes múltiplas de evidências são relevantes na pesquisa qualitativa. Para o presente trabalho, as fontes de coletas de dados escolhidas foram: pesquisa bibliográfica, observação direta, observação particular, pesquisa documental e entrevistas.

O levantamento bibliográfico realizou-se através da busca de artigos científicos elaborados sobre o tema, o que possibilitou a compreensão teórica como instrumento fundamental. A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais segundo Lakatos (2001).

A pesquisa documental foi realizada através de consultas a documentos, relatórios e demais informações fornecidas pela organização conforme o Anexo H. No decorrer da pesquisa, realizaram-se observações através do contato não participativo com as áreas da organização, coletando informações e documentos referentes ao tema de pesquisa de acordo com os Anexos G e H. Segundo Lakatos (2001), nas observações não participantes, o pesquisador faz contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela, permanecendo como um mero expectador, não deixando envolver-se pelas situações.

Considerando-se, portanto, os métodos de pesquisas mencionados, no próximo tópico, são descritas as etapas do método de desenvolvimento do trabalho.

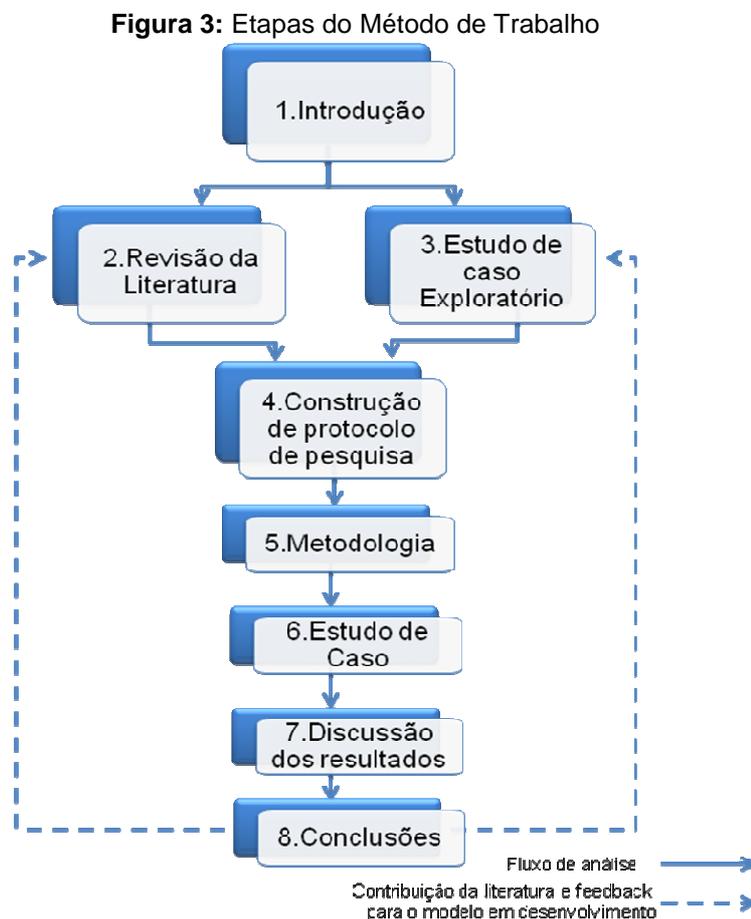
### 3.3 MÉTODO DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Segundo Cervo e Bervian (2009), o método é um conjunto ordenado de procedimentos que se mostra eficiente ao longo da sua aplicação. As etapas do método de trabalho que foram utilizadas constituem-se de quatro fases:

1. Levantamento bibliográfico através de artigos científicos elaborados sobre o tema que possibilitaram a compreensão teórica como instrumento fundamental sobre a construção da estrutura das variáveis a investigar.

2. Seleção das franquias que constituiram as unidades de análise juntamente com o franqueado.
3. Elaboração do protocolo das questões, com base nos constructos e identificando as lacunas que foram pesquisadas, bem como a aplicação das questões nas franquias selecionadas.
4. Discussão dos resultados que foi seguida de múltiplas interações do método comparativo da teoria fundamentada.

O fluxograma apresentado na Figura 3 mostra um conjunto ordenado representando as etapas do método de trabalho a ser adotado:



**Fonte:** Elaborado pela autora

Cabe detalhar que foram analisados os dados relativos ao período de 2009 a 2011, resultantes da interação das 24 franquias selecionadas que compõem a rede de comercialização e da Franqueadora.

Na próxima seção, serão apresentadas as informações a respeito da unidade de análise desta pesquisa.

### 3.4 UNIDADE DE ANÁLISE

Nesta seção, serão descritas as caracterizações da Franqueadora e da rede de franquias, bem como a estrutura do projeto do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA).

A rede estudada foi fundada nos anos 50, e é formada pelo fabricante de móveis e uma rede de 61 franquias. Está presente em 55 cidades do Brasil, com mais de 60 pontos de venda e no exterior possui cinco representações. Destas, foi estudado um conjunto de 24 franquias localizadas nas regiões de São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

A organização é classificada como de grande porte, de acordo com o critério SEBRAE/RS, e está localizada no Polo Moveleiro da Serra Gaúcha. Conforme documentos fornecidos pela Franqueadora, citados no Anexo H, ela foi pioneira no Brasil na adoção do sistema de franquia no setor moveleiro. A organização adota um modelo na sua relação com os franqueados em que o mesmo torna-se um representante e prestador de serviços, e sua franquia funciona como um *showroom* das opções básicas e dos recursos que a fábrica oferece. A autonomia das franquias oportuniza aos clientes opções de serviços concentrando o atendimento do público de classe “A” e “B”. A relação com os franqueados não prevê estoques nas franquias. Para o desenvolvimento dos projetos, a fábrica utiliza o serviço de quatro escritórios de arquitetura, um escritório internacional que desenvolve o *design* industrial dos produtos e outros três escritórios que são brasileiros e desenvolvem os móveis e estofados conforme suas especialidades, acompanhados por um especialista internacional.

Para preservar o sigilo das informações e a integridade da organização estudada, ela foi denominada apenas como Franqueadora, seguindo essa denominação ao longo da pesquisa.

Os Quadros 12 e 13 apresentam os entrevistados que compuseram a população da pesquisa com a Franqueadora e com as franquias.

**Quadro 12:** Caracterização da População da Franqueadora

<b>Entrevistados da Franqueadora</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Tempo de empresa</b>
Gerente de Marketing	10 anos
Supervisor Comercial I	09 anos
Supervisor Comercial II	05 anos

**Fonte:** Elaborado pela autora

A escolha de 24 franquias da rede, em quatro estados diferentes, em áreas com perfis econômicos similares, foi aleatória.

**Quadro 13:** Caracterização da População das Franquias

<b>Entrevistados das Franquias</b>		
<b>Região</b>	<b>Número de Entrevistas</b>	<b>Entrevistados/Cargo</b>
1. Pernambuco	01 Franquia	01 Franqueado
2. Paraná	04 Franquias	04 Franqueados
3. Rio Grande Do Sul	08 Franquias	08 Franqueados
4. Santa Catarina	02 Franquias	02 Franqueados
5. São Paulo	09 Franquias	04 Franqueados e 05 Gerentes
<b>Total de regiões: 5</b>	<b>Total de Franquias entrevistadas: 24</b>	<b>Total de entrevistados: 24</b>

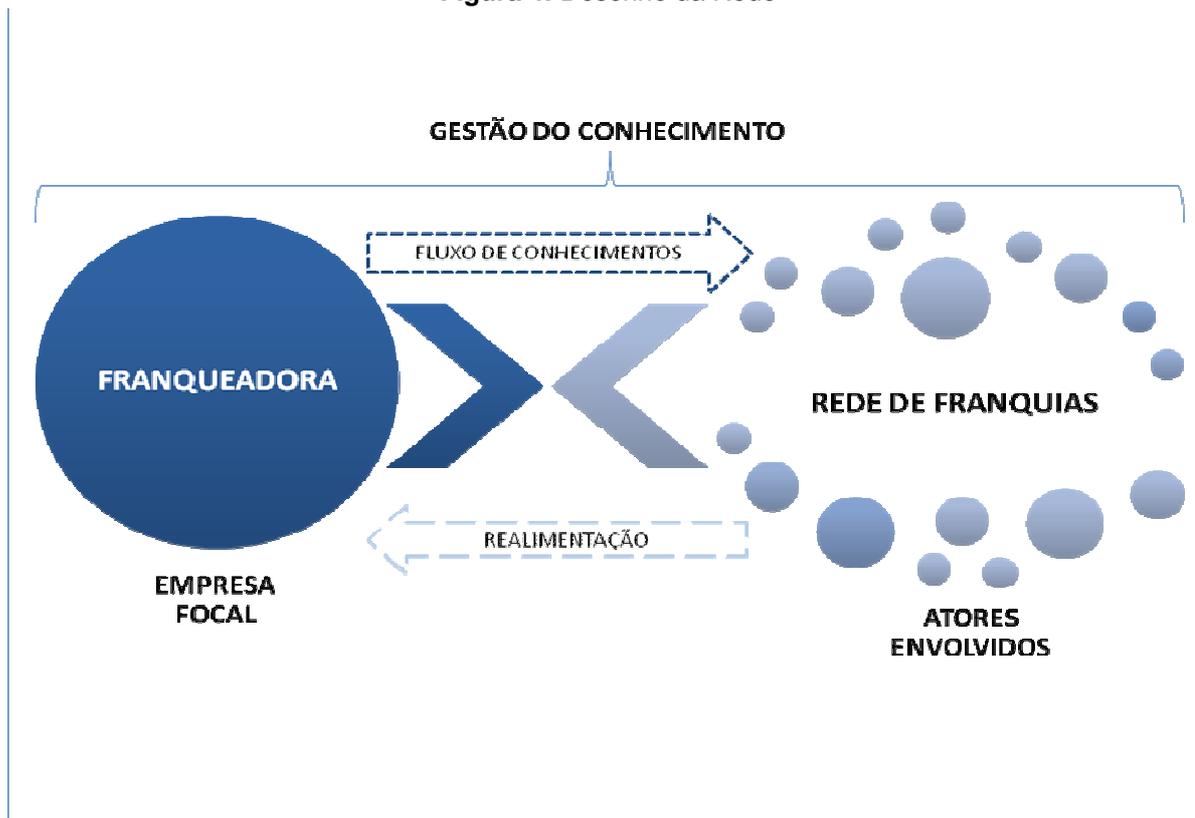
**Fonte:** Elaborado pela autora

Cabe destacar que a franquia de Pernambuco compôs o quadro de pesquisa por indicação da Franqueadora e das demais franquias, pois a referida franquia é considerada por toda a rede como modelo em termos de gestão de negócios e também é considerada a mais rentável.

Na região de São Paulo, das nove franquias existentes, cinco pertencem a um mesmo franqueado. Entretanto, esse franqueado não atua no cotidiano de gestão das franquias, sendo assim, optou-se por entrevistar apenas os Gerentes.

Os autores Cova et al. (2010) apresentam uma proposta para descrever as características de estrutura de redes organizacionais, a saber: eles se utilizam da classificação de metadimensões. O desenho da rede estudada nesta pesquisa é representado na Figura 4 com base no modelo proposto pelos autores.

**Figura 4:** Desenho da Rede



**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Cova et al. (2010)

Conforme os autores Cova et al. (2010), a primeira metadimensão apresenta a natureza dos atores envolvidos. A rede estudada é composta pelo fabricante e por sua rede de comercialização. Trata-se de uma organização privada que estabeleceu um modelo de negócio sob a forma de franquias. A empresa Franqueadora pode ser denominada como empresa focal, pois adotou a estratégia de ampliar a sua participação no mercado varejista estabelecendo uma relação formal com representantes que constituíram as suas franquias, denominados neste estudo de atores ou membros da rede.

A segunda metadimensão, para os mesmos autores, diz respeito à natureza das ligações ou relações entre os atores. O estudo mostra que os atores estão ligados à empresa focal através de um nível de confiança alto dada a sua representatividade no elo final da cadeia de distribuição. O relacionamento ocorre de forma horizontal e com intensidade nas relações representando laços de confiança. O grau de reciprocidade, a clareza das expectativas, bem como a natureza das relações são múltiplas entre toda a rede. Na relação comercial, percebe-se uma dependência das franquias com a Franqueadora. As franquias são influenciadas por fatores como bens e serviços, distribuição física dos móveis e comunicação com o

fabricante, mas também por fatores incontrolláveis, como consumidor, concorrência, condições econômicas e legislação local, dentre outros.

A terceira metadimensão, conforme Cova et al. (2010), diz respeito à natureza dos fluxos através da rede. Os fluxos que ocorrem na rede estudada são intangíveis, pois se trata da transferência de conhecimentos explícitos e tácitos, através das trocas de percepções e experiências entre os membros da empresa focal para as franquias e vice versa.

A quarta metadimensão, de acordo com os autores, refere-se ao modo de organização, diz respeito à construção e estruturação das relações pré-existentes. A rede pesquisada apresentou uma estrutura formal, dinâmica e evolutiva. Foi organizada com o objetivo de transferir conhecimentos da empresa focal (Franqueadora) para os atores envolvidos na rede (franquias). Os atores (franquias) estão dentro da rede e possuem uma relação contratual formal o que constitui padrões para as relações pré-existentes.

Os autores destacam que a quinta metadimensão refere-se à configuração da rede. A rede pesquisada incidu sobre a área específica de Gestão do Conhecimento. Através do apoio de tecnologias, criou uma interconexão entre os atores. A rede possui entrada e de saída de informações e mostra existir uma relação de variedade de meios para criar laços entre os atores. Atualmente, possui a participação de 797 membros das franquias estabelecendo relações com a Franqueadora. As ligações estão restritas aos atores dentro da rede, mas a ideia futura é envolver atores externos como clientes e fornecedores. A comunicação entre os atores das franquias é existente, mas entre a empresa focal e os atores das franquias aparece com menor frequência.

Por fim, a sexta metadimensão diz respeito aos propósitos e resultados da rede. O estudo mostra que a rede analisada está organizada em através de um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA). O AVA foi criado no intuito de desenvolver programas de capacitação e educação continuada a distância, para promover o desenvolvimento dos profissionais das franquias e seus parceiros, de acordo com as estratégias da organização. Os objetivos descritos no projeto do AVA são:

- Capacitar executivos para atuação dentro do conceito e filosofia da Franqueadora.
- Otimizar o negócio e os resultados econômicos.

- Apoiar os profissionais da rede na disponibilização do conhecimento para formação de conceito único do negócio.
- Integrar as franquias e a Franqueadora, maximizando a sinergia das capacitações existentes.
- Caracterizar como sendo de cada funcionário, a responsabilidade primordial de seu desenvolvimento.
- Criar a mentalidade de que capacitação é trabalho.
- Estudar e desenvolver *benchmarkings* (processo contínuo de investigação e aprendizado do mercado, buscando sempre ser o melhor entre os melhores).
- Difundir a ideia de que o capital intelectual é fator de diferenciação no século XXI.
- Incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento de Franqueados e suas equipes.
- Enriquecer os cargos via processos de treinamento e desenvolvimento.
- Atrair, motivar e reter os talentos da rede, contribuindo para o aumento de sua satisfação pessoal, dentro de um clima organizacional saudável.
- Aperfeiçoar o momento, a duração e o investimento na aprendizagem através do entendimento dos momentos do negócio.
- Fortalecer a imagem de vanguarda da Franqueadora.
- Beneficiar o compartilhamento da filosofia, da visão e valores da rede.
- Orientar a rede para o mercado e para as metas do planejamento estratégico.

Os resultados descritos pela Franqueadora como esperados com o desenvolvimento do projeto do AVA são:

- Melhorias na prestação de serviços e conseqüente aumento na venda de produtos.
- Maior relação custo-benefício dos investimentos realizados em capacitação, diminuindo o *turnover* (rotatividade) dentro das franquias.
- Integração entre as diretrizes estratégicas da política industrial com a política comercial.
- Contribuir para manutenção de um ambiente de varejo adequado ao perfil do cliente e as estratégias da Franqueadora.

- Melhorar a difusão e a rapidez do treinamento dentro das franquias.

O AVA desencadeou outros projetos em paralelo, como por exemplo: O Grupo de Melhorias que foi incentivado pela Franqueadora para ser desenvolvido em cada franquia. Tal programa tem como objetivo incentivar e promover a contínua busca por melhorias que visem reduzir custos, melhorar a qualidade dos produtos, serviços, processos, a qualidade de vida das pessoas e eliminar desperdícios e retrabalho. Objetiva com isso, resultar em uma maior competitividade da Franqueadora em relação às demais organizações concorrentes, bem como propiciar ainda a satisfação (interna e externa) de suas redes de franquias e clientes. O Programa de Melhorias funciona através de grupos que são criados nas franquias que colaboram através do AVA com ideias e sugestões que são remetidas diretamente a área de engenharia e *marketing* da fábrica. A Franqueadora criou uma comissão julgadora que avalia através de critérios pré-definidos a aprovação e implementação das oportunidades e melhorias sugeridas pelas franquias. Quanto aos critérios, as oportunidades de melhorias precisam ser inéditas e contribuir para a implementação de uma ação já planejada, devem abordar melhorias aos clientes, à empresa, aos funcionários, à sociedade, aos franqueados ou à preservação ambiental. A premiação por ideia implementada corresponde a 0.20 pontos que soma no Programa *Ranking* Premiado.

O Programa *Ranking* Premiado visa destacar os 10 (dez) alunos das franquias que obtiveram maior desempenho nas capacitações de Consultores para que recebam um prêmio que constitui uma visita para conhecer a fábrica. As notas de desempenho são comportas pelos resultados das avaliações da capacitação de Consultores somadas aos pontos extras que são obtidos pelas sugestões aprovadas no Programa de Melhorias.

### 3.4 VALIDADE DO ESTUDO

A codificação dos achados foi seguida de múltiplas interações entre o método comparativo e a teoria fundamentada. Para o estabelecimento da validade interna, inicialmente foram comparados os achados com o disposto na literatura, a fim de

assegurar-se da adequação de conceitos e dos relacionamentos causais, sendo estes posteriormente discutidos (GLASER; STRAUSS, 2006). Nessa etapa de estudo de caso, foi utilizada ainda outra técnica: a de triangulação, que consiste em uma análise de fundamentação lógica para se utilizar de várias fontes de evidências (YIN, 2001).

Cabe mencionar que foram realizadas reuniões de trabalho com a equipe de gestores da Franqueadora com o objetivo de identificar a percepção dos mesmos acerca dos achados, conforme proposto por Maxwell (2006). Finalmente, foram investigadas as proposições discordantes entre os grupos participantes da pesquisa. Assim sendo, todas as ocorrências negativas ou proposições discordantes foram evidenciadas, questionadas e discutidas com os participantes do estudo em uma reunião final.

Na próxima seção, serão apresentados os procedimentos para a elaboração do protocolo de investigações desta pesquisa.

### 3.5 PROTOCOLO DE INVESTIGAÇÃO

As fontes de evidências consideradas foram questões semiestruturadas, documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação particular e artefatos físicos, conforme Quadros 14 a 18 (YIN, 2001).

Os procedimentos para a elaboração do protocolo de investigações desta pesquisa foram testados e validados com um grupo de gerentes das franquias e gestores da franqueadora. Foram identificadas as dificuldades de entendimento das questões e adaptou-se a linguagem para facilitar aos participantes da pesquisa o entendimento das questões.

A pesquisa documental ocorreu através de consultas a documentos, relatórios e demais informações fornecidas de acordo com cada constructo a ser pesquisado.

**Quadro 14:** Pesquisa Documental para o Constructo Gestão do Conhecimento

<b>Fontes de evidências</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Relatórios de participação no Ambiente Virtual de Aprendizagem e nos programas de premiações de ideias.</li> <li>— Materiais postados na <i>internet</i> explicitando conhecimentos privados.</li> <li>— Canais abertos para a publicação e compartilhamento de conhecimentos privados para a rede pública (blog, site, facebook, twitter)</li> <li>— Materiais postados na galeria digital que foram compartilhados com o público externo.</li> <li>— Apostilas das capacitações, videoaulas, materiais informativos, textos complementares, apostila de produtos e demais materiais de apoio ao ensino.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora

**Quadro 15:** Pesquisa Documental para o Constructo Conhecimento Tácito

<b>Fontes de evidências</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Relatórios das Tutorias no ambiente <i>online</i>.</li> <li>— Atas das reuniões presenciais em que os gestores das franquias relatam as experiências de aplicação dos conhecimentos na prática da franquia.</li> <li>— Relatórios de periodicidade dos informativos e características do conhecimento disseminado.</li> <li>— Relatório de desempenho de aprendizagem no ambiente virtual.</li> <li>— Relatório de desempenho de vendas das franquias.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora

**Quadro 16:** Pesquisa Documental para o Constructo Relações Colaborativas

<b>Fontes de evidências</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Relatórios de interação entre a Franqueadora e cada franquia para buscar aproximação (ações de engajamento e resgates previstos pelos Tutores).</li> <li>— Relatórios de desempenho de vendas por franquia.</li> <li>— Relatórios de desempenho de aprendizagem no AVA por franquia.</li> <li>— Relatórios de participação das franquias por regiões geográficas.</li> <li>— Comparar número de franquias e regiões treinadas de forma presencial antes de implementar o AVA por ano x número de franquias e regiões treinadas através do AVA ano.</li> <li>— Relatórios do Programa de Melhorias.</li> <li>— Relatórios de tempo médio de organização dos Consultores por franquia.</li> <li>— Relatórios individuais de participação e colaboração no ambiente de aprendizagem por franquia.</li> <li>— Relatório de acesso às mídias do AVA por franquia.</li> <li>— Verificar o planejamento das atividades e o tempo de execução previsto.</li> <li>— Relatórios de evasão do Ambiente Virtual de Aprendizagem x motivos da evasão.</li> <li>— Classificação dos alunos conforme seu desempenho no AVA por franquia.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora

**Quadro 17:** Pesquisa Documental para o Constructo Aspectos Empresariais

<b>Fontes de evidências</b>
— Analisar relatório de rotatividade nas franquias, os relatórios de participação no ambiente de aprendizagem e os relatórios e desempenho de vendas.
— Relatório do número de franquias que não participaram do ambiente virtual de aprendizagem x total de franquias convidadas a participar.
— Relatório do número de alunos das franquias que evadiram e alunos que não participaram no programa com os motivos.
— Relatório do número de ações de engajamento e resgate realizadas pelos Tutores da Franqueadora para motivar as franquias a participar das capacitações e para trazer de volta as franquias/alunos que evadiram.
— Os canais de comunicação disponibilizados pela Franqueadora para a comunicação e troca de experiências com as franquias.
— Projetos que envolvem a participação da franquia para melhorias de produtos e serviços.
— Cláusulas de contrato com as franquias.
— Observar as interações e diálogos entre as partes no ambiente virtual de colaboração.
— Analisar os conteúdos disponibilizados no ambiente virtual de aprendizagem (diálogos, videoaulas, apostilas e demais materiais de apoio).
— Verificar relatórios que mostrem o tempo de relacionamento das franquias com a Franqueadora.

**Fonte:** Elaborado pela autora

**Quadro 18:** Pesquisa Documental para o Constructo Resultados Tangíveis

<b>Fontes de evidências</b>
— Relatórios de desempenho de vendas das franquias.
— Relatórios de desempenho dos alunos no AVA.
— Observar se houve o desenvolvimento de novos serviços ou produtos através do programa de melhorias.
— Números de ideias geradas e implementadas no programa de melhorias de produtos e serviços.
— Desempenho das franquias no <i>ranking</i> de desempenho geral.
— Projetos fechados associados à exposição de conteúdos que estejam publicados no ambiente virtual de aprendizagem.
— Número de projetos fechados associados à aplicação de novas práticas nas franquias, devido a ideias advindas da partilha de informações e da troca de experiências no ambiente virtual de aprendizagem com outras franquias da rede.

**Fonte:** Elaborado pela autora

No decorrer da pesquisa, foram realizadas observações por meio do contato não participativo com as áreas da organização, coletando informações e documentos referentes ao tema de pesquisa (LAKATOS, 2001). Esse procedimento ocorreu através da participação como ouvinte em reuniões realizadas pela equipe

diretiva do projeto do AVA e por meio do acesso a atas de reuniões anteriores do projeto e reuniões de outras áreas como ouvinte quando o tema de discussão eram assuntos relacionados ao AVA. As observações foram anotadas em um relatório construído pela pesquisadora, constante no Anexo G, que posteriormente foi validado com a direção para que fossem utilizadas as informações na discussão dos achados.

A realização de entrevistas focais com os respondentes ocorreu por curtos períodos de tempo, assumindo o caráter de uma conversa informal, porém seguiu-se um roteiro de perguntas preestabelecidas e validadas anteriormente, conforme Quadro 19 e os Anexos A e B, com base em Yin (2001). A primeira parte da investigação consistiu em viagens realizadas a cada uma das 24 franquias para aplicar um protocolo de pesquisa com os franqueados e gerentes. Na segunda parte, um Gerente e dois Supervisores Comerciais foram entrevistados na fábrica através de outro protocolo de pesquisa. Ambos os protocolos basearam-se nas construções extraídas da teoria. Cada entrevista foi gravada e durou aproximadamente uma hora.

Quadro 19: Fontes de Evidências

Constructo	Questão	Observações	Análise documental
Gestão do Conhecimento	<p><b>Supervisores Comerciais e Gerência de Marketing da Franqueadora:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como a Franqueadora define e estrutura os conhecimentos que serão divulgados para a rede de franquias?</li> <li>2. Como são construídos os materiais que serão utilizados transferidos para a rede?</li> <li>3. Como a Franqueadora avalia o incentivo à partilha de conhecimentos entre os membros das franquias? O que funciona? O que não funciona? Como isso é gerenciado no ambiente virtual de aprendizagem?</li> </ol>	Analisar os tipos e a estrutura dos materiais disponibilizados na rede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Relatórios de participação e premiações de ideias (Programa de Melhorias e Programa <i>Ranking</i> Premiado).</li> <li>— Materiais postados na <i>internet</i> explicitando conhecimentos privados.</li> <li>— Canais abertos para a publicação e compartilhamento de conhecimentos privados para a rede pública (blog, site, facebook)</li> <li>— Materiais postados na galeria digital que foram compartilhados com o público externo.</li> <li>— Apostilas das capacitações, videoaulas, materiais informativos, textos complementares, apostila de produtos e demais materiais de apoio ao ensino.</li> </ul>
	<p><b>Franqueados e Gerentes das franquias:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como você avalia a aplicabilidade dos materiais disponibilizados pela Franqueadora com relação à realidade da franquia? O que funciona? O que não funciona?</li> <li>2. Como você avalia o gerenciamento da partilha de informações no ambiente virtual de aprendizagem?</li> <li>3. Como você avalia as contribuições da sua franquia e a das outras franquias através do ambiente virtual de aprendizagem? Como essas contribuições ajudam a melhorar os negócios?</li> </ol>		

continua

Constructo	Questão	Observações	Análise documental
Conhecimento Tácito	<p><b>Supervisores Comerciais e Gerência de Marketing da Franqueadora:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como são identificados os conhecimentos que devem sugerir novas práticas de ações a serem adotadas pelas franquias?</li> <li>2. Como a Franqueadora avalia o processo de transferência dos conhecimentos voltados às ações práticas a serem adotadas pela rede de franquias? O que funciona? O que não funciona?</li> <li>3. Com base em quais elementos a Franqueadora avalia os resultados dessa transferência?</li> <li>4. Como esses conhecimentos têm modificado as ações empreendidas pelos Franqueados?</li> </ol>	<p>Contribuição dos fóruns de troca de experiências para a criação do conhecimento tácito e como ele é aplicado no contexto dos negócios.</p> <p>Ambiente virtual para identificar os conhecimentos tácitos e explícitos que estão sendo produzidos e compartilhados na colaboração entre os membros da rede.</p> <p>Comparar os relatórios do Programa <i>Ranking</i> Premiado, que mostra o desempenho das franquias em termos de aprendizado e participação no Programa de Melhorias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Relatórios das Tutorias no ambiente <i>online</i>, espaço em que os gestores das franquias relatam as experiências de aplicação dos conhecimentos na prática e como lidam com as ações baseadas nas experiências do pessoal de franquia.</li> <li>— Relatórios de periodicidade dos informativos e características do conhecimento disseminado.</li> <li>— Relatório de desempenho de aprendizagem no ambiente virtual.</li> <li>— Relatório de desempenho de vendas das franquias.</li> </ul>
	<p><b>Franqueados e Gerentes das franquias:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como você avalia a transmissão dos conhecimentos voltados a sugerir novas ações a serem praticadas nas franquias que são disponibilizados pela Franqueadora?</li> <li>2. Como esses conhecimentos voltados a novas ações têm modificado as práticas da sua franquia?</li> <li>3. Como a franquia percebe as facilidades e dificuldades em transferir e absorver conhecimentos no ambiente virtual de aprendizagem?</li> </ol>		

Constructo	Questão	Observações	Análise documental
<b>Relações Colaborativas</b>	<p><b>Supervisores Comerciais e Gerência de Marketing da Franqueadora:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como os laços e as relações pessoais entre os profissionais da Franqueadora e dos Franqueados influenciam na transferência de conhecimento?</li> <li>4. Como as diferenças de habilidades e de conhecimentos dos membros das franquias tem afetado a transferência de conhecimentos no Ambiente Virtual de Aprendizagem?</li> <li>5. Como a transferência de conhecimentos por meios virtuais é afetada por interesses particulares da Franqueadora e/ou das franquias?</li> <li>6. Como a natureza colaborativa do projeto tem sido percebida pelas franquias? Qual a influencia de forma positiva, ou negativa, na transferência de conhecimento por meios virtuais?</li> <li>7. A Franqueadora entende que os profissionais das franquias que colaboram no ambiente virtual de aprendizagem devem ter algum tipo de incentivo (financeiro, ou não)? Em caso positivo, como avalia?</li> </ol>	<p>Observar laços pessoais na rede e discursos de trocas entre as franquias. Analisar fóruns de discussão e mapear os contatos das franquias com a Franqueadora com o objetivo de buscar soluções de problemas que evidenciem, ou não, o processo de colaboração com a rede.</p> <p>Observar no ambiente de aprendizagem a participação dos Conselheiros das franquias acompanhando as suas equipes (nível de interação).</p> <p>Observar, através do acompanhamento dos Tutores, diálogos com os alunos sobre o planejamento das atividades e o tempo de execução.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Relatórios de interação entre a Franqueadora e cada franquia para buscar aproximação (ações de engajamento e resgates previstos).</li> <li>— Relatórios de desempenho de vendas por franquia.</li> <li>— Relatórios de desempenho de aprendizagem no AVA por franquia.</li> <li>— Relatórios de participação das franquias por regiões geográficas.</li> <li>— Comparar número de franquias e regiões treinadas de forma presencial antes de implementar o AVA por ano x número de franquias e regiões treinadas através do AVA ano.</li> <li>— Relatórios do Programa de Melhorias.</li> <li>— Relatórios de tempo médio de franquia dos Consultores.</li> <li>— Relatórios individuais de participação e colaboração no ambiente de aprendizagem por franquia.</li> <li>— Comparar atividades realizadas no prazo e fora do prazo.</li> <li>— Relatórios de evasão do Ambiente Virtual de Aprendizagem x motivos da evasão.</li> </ul>
	<p><b>Franqueados e Gerentes das franquias:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como os laços e as relações pessoais entre os profissionais da Franqueadora e dos Franqueados influenciam a transferência de conhecimento na rede de franquias?</li> <li>2. Como as diferenças de habilidades e de conhecimentos dos membros da rede afetam a transferência de conhecimentos por meios virtuais?</li> <li>3. Como a transferência de conhecimentos por meios virtuais é afetada por interesses particulares da Franqueadora e/ou das franquias?</li> </ol>		

Constructo	Questão	Observações	Análise documental
	4. Como a natureza colaborativa do projeto em equipe influencia de forma positiva, ou negativa, a transferência de conhecimento por meios virtuais? 5. Sua franquia entende que os funcionários que colaboram no ambiente virtual de aprendizagem devem ter algum tipo de incentivo ou ganho financeiro? Em caso positivo, como avalia?		
<b>Aspectos Empresariais</b>	<p><b>Supervisores Comerciais e Gerência de Marketing da Franqueadora:</b></p> 1. Quais são as ações desenvolvidas para o engajamento dos membros das franquias nas mudanças que se fazem necessárias? 2. Como a Franqueadora avalia as ações de engajamento das franquias na implantação das mudanças que se fazem necessárias? 3. Como a Franqueadora avalia a reputação da Franqueadora junto as franquias com relação ao Ambiente Virtual de Aprendizagem? 4. Como a Franqueadora avalia as mudanças realizadas após a implantação do ambiente virtual de aprendizagem? O que funciona? O que não funciona? <p><b>Franqueados e Gerentes das franquias:</b></p> 1. Como você avalia as ações de engajamento das franquias na implantação das mudanças que se fazem necessárias? 2. Como você avalia a reputação de sua franquia junto as franquias da rede através das relações através do ambiente virtual de aprendizagem? 3. Como você avalia as mudanças realizadas após a implantação do ambiente virtual de aprendizagem? O que funciona? O que não funciona?	<p>Condução dos procedimentos de Tutoria, atendimento dos alunos/franquias, ações de engajamento, ações de motivação, ações de reconhecimento e recompensa.</p> <p>Interagir com outros níveis da Franqueadora e das franquias para colher mais subsídios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Analisar relatório de rotatividade nas franquias, os relatórios de participação no ambiente de aprendizagem e os relatórios e desempenho de vendas.</li> <li>— Relatório do número de franquias que não participaram do ambiente virtual de aprendizagem x total de franquias convidadas a participar.</li> <li>— Relatório do número de alunos das franquias que evadiram com os motivos.</li> <li>— Relatório do número de ações de engajamento e resgate realizadas pelos.</li> <li>— Os canais de comunicação disponibilizados pela Franqueadora para a comunicação e troca de experiências com as franquias.</li> <li>— Projetos que envolvem a participação da franquia para melhorias de produtos e serviços.</li> <li>— Cláusulas de contrato com as franquias.</li> <li>— Observar as interações e diálogos entre as partes no ambiente virtual de colaboração.</li> <li>— Analisar os conteúdos disponibilizados no ambiente virtual de aprendizagem (diálogos, videoaulas, apostilas e demais materiais de apoio).</li> <li>— Verificar relatórios que mostrem o tempo de relacionamento das franquias com a Franqueadora.</li> </ul>

Constructo	Questão	Observações	Análise documental
Resultados Tangíveis	<p><b>Supervisores Comerciais e Gerência de Marketing da Franqueadora:</b></p> <p>1. Como a Franqueadora avalia os resultados do ambiente virtual de aprendizagem em termos operacionais, de vendas, percepção da qualidade do par produto/serviço por parte do cliente, melhorias de produto/processo/serviços e de recursos humanos?</p>	<p>Franquias com desempenho de vendas superior e nível de participação e compartilhamento de informações dessas franquias no ambiente de aprendizagem colaborativo.</p> <p>A interação no ambiente virtual de aprendizagem através dos discursos e trocas de experiências das franquias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Relatórios de desempenho de vendas das franquias.</li> <li>— Relatórios de desempenho dos alunos no AVA.</li> <li>— Observar se houve o desenvolvimento de novos serviços ou produtos através do programa de melhorias.</li> <li>— Relatórios de pesquisas de satisfação com os clientes.</li> <li>— Projetos fechados associados à exposição de conteúdos que estejam publicados no ambiente virtual de aprendizagem.</li> <li>— Número de projetos fechados associados à aplicação de novas práticas nas franquias, devido a ideias advindas da partilha de informações e da troca de experiências no ambiente virtual de aprendizagem com outras franquias da rede.</li> </ul>
	<p><b>Franqueados e Gerentes das franquias:</b></p> <p>1. Como você avalia os resultados do ambiente virtual de aprendizagem em termos operacionais, de vendas, percepção da qualidade do par produto/serviço por parte do cliente, melhorias de produto/processo/serviços e de recursos humanos?</p>		

Fonte: Elaborado pela autora

O processo de validação das condições de aplicação da pesquisa foi estruturado através da cientificidade do processo investigativo por meio de evidências e achados do referencial teórico e das escolhas metodológicas conforme descrito a seguir.

### 3.6 VALIDADE

A pesquisa identificou a coerência necessária entre seus pressupostos através de um modelo próprio de investigação, expressos adequadamente no Quadro 20.

**Quadro 20:** Critérios de Validade da Metodologia de Estudo de Caso

<b>Critério</b>	<b>Definição</b>	<b>Aplicação em estudo de caso único</b>
<b>Validade do constructo</b>	Refere-se ao grau em que um estudo reflete com precisão ou avalia o conceito específico que o pesquisador está tentando medir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza múltiplas fontes de evidência.</li> <li>• Estabelece a cadeia de evidências.</li> <li>• Reúne informações-chave para a revisão do projeto e para o relatório de estudo de caso.</li> </ul>
<b>Validade interna</b>	Busca um consenso entre um conceito teórico e um dispositivo de medição específico ou procedimento. Aplica-se em estudos de caso explicativo ou causal. Não se aplica para um estudo de caso exploratório ou descritivo, pois estes casos não tentem a fazer declarações causais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cria correspondências com os padrões.</li> <li>• Explica a construção.</li> <li>• Identifica informações convergentes.</li> <li>• Usa modelos lógicos.</li> </ul>
<b>Validade externa</b>	Refere-se à medida que os resultados de um estudo são generalizáveis ou transferíveis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplica-se na teoria de estudo de caso único.</li> <li>• Usa a lógica de replicação em estudos de caso múltiplos.</li> </ul>
<b>Confiança</b>	Surge à medida que um experimento, teste ou qualquer procedimento de medição produz o mesmo resultado em julgamentos sucessivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usa o protocolo de estudo de caso.</li> <li>• Desenvolve banco de dados de estudo de casos.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado pela autora a partir de Yin (2003, p. 34)

Foi possível avaliar, continuamente, durante o processo de aplicação da pesquisa, critérios que validassem o desenvolvimento da mesma, verificando o rigor dos procedimentos e a confiabilidade das conclusões. Na primeira, a pesquisadora resumiu suas conclusões em cada entrevista realizada. Em seguida, os

entrevistadores que participaram na mesma entrevista compararam seus resumos de entrevista, de modo a evitar um possível viés de opinião pessoal da entrevistadora no momento da análise dos resultados. Um relatório com a descrição do consenso de cada uma das perguntas foi escrito e, posteriormente, entregue aos entrevistados para validação. A síntese aprovada foi então classificada pela construção e perfil dos entrevistados, revelando padrões regulares dentro do perfil de cada empresa (análise longitudinal dos casos). Codificações e análises adicionais orientadas pelas construções que foram investigadas permitiram a comparação entre os franqueados. Uma nova verificação cruzada foi feita entre os achados do franqueador e dos resultados do franqueados conforme Anexos E e F.

A partir dos pressupostos deste estudo, apresenta-se, na próxima seção, a análise dos resultados obtidos com esta pesquisa.

### 3.7 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

A limitação deste trabalho deve-se ao fato de que este tema pode ser considerado novo no ambiente empresarial e que as experiências da sua utilização ainda não estão consolidadas.

## 4 ANÁLISE DOS ACHADOS

A análise dos achados, inicialmente, buscou observar de forma comparativa cada uma das fontes de evidência coletadas, compilando posteriormente as informações que são apresentadas na próxima seção.

### 4.1 AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS

A respeito do processo de transferência de conhecimentos, os 24 entrevistados das franquias salientaram que os conhecimentos disponibilizados no ambiente de capacitação *online* têm atendido a necessidade de qualificação do quadro de colaboradores. Destacaram como positiva a forma padronizada de transferência do conhecimento para todos os integrantes da rede. Um dos entrevistados cita que “Estão trazendo muitas informações na parte técnica que serve muito como argumento de vendas. Nenhuma consultoria conseguiria se aproximar tanto da realidade das franquias”.

Além disso, 15 dos 24 entrevistados indicaram, como fator relevante, a flexibilização que o ensino a distância oportuniza para conciliar os estudos com a agenda de compromissos dos membros da rede. As análises das evidências mostraram que a transferência de conhecimentos após a implantação do Ambiente Virtual de Aprendizagem, que ocorreu ao longo do período de dois anos, resultou nos principais avanços para as franquias e Franqueadora conforme destacado no Quadro 21.

**Quadro 21:** Comparativo dos Resultados das Capacitações

Achados	Antes da implantação do AVA	Após a implantação do AVA
Quantidade de franquias capacitadas	40 franquias/ano	59 franquias/ano
Membros da rede capacitados	+/- 350 pessoas/ano	797 pessoas/ano
Desempenho médio da assimilação dos conhecimentos.	Não era mensurado.	Superior a 97%

continua

Achados	conclusão	
	Antes da implantação do AVA	Após a implantação do AVA
Número total de horas de capacitações por franquia/ano	80h	276h
% de capacitações presenciais realizadas pela Franqueadora.	100%	0%

**Fonte:** Elaborado pela autora

Após a implantação do AVA foram capacitados 797 membros de toda a rede, e houve uma ampliação do número de franquias qualificadas, o que representou um aumento de 40 para 59 franquias por ano, sendo que apenas duas franquias não participaram das capacitações.

Os entrevistados da Franqueadora destacaram, como aspectos relevantes, que todas as capacitações tiveram seus conteúdos desenhados a partir das necessidades e reivindicações das franquias. A Franqueadora contribuiu através do AVA para ampliar e aumentar a transferência de conhecimentos sobre produtos, novas práticas de serviços e de gestão para a sua rede de franquias. Tal percepção dos entrevistados é referendada pelos dados, a comparação dos contextos anterior e posterior a implantação da capacitação permite identificar um significativo aumento na quantidade de conhecimentos repassados aos franqueados. A análise documental revelou que um aumento do número de horas de capacitação por franquia de 80h para 276h por ano.

Ao introduzir rapidamente novos conhecimentos abrangendo de forma padronizada toda a rede de franquias, as capacitações *online* eliminaram 100% das capacitações que ocorriam até então presencialmente.

As informações coletadas acerca do percentual de assimilação dos conhecimentos dos alunos através das capacitações *online* sugerem que o desempenho dos alunos seja relacionado com o nível de rentabilidade da franquia. A análise da assimilação de conhecimento dos alunos das 59 franquias da rede evidenciou que as mais rentáveis possuem alunos com desempenho médio superior a 98,5%, enquanto que as franquias menos rentáveis apresentaram alunos com desempenho médio inferior a 80%. No entanto, esses dados coletados não permitem concluir se existe a melhoria da rentabilidade da franquia em função do nível de assimilação de conhecimentos por parte dos alunos, pois a amostra é pequena para que se generalizem as conclusões.

Por outro lado, os dados sobre o desligamento de alunos nas franquias rentáveis têm se mostrado superior aos das não rentáveis. Os dados relativos às demissões mostraram que, ao longo de dois anos das capacitações, as franquias menos rentáveis demitiram, proporcionalmente, menos funcionários que as franquias rentáveis (relação de 1:3). Análises indicaram que os funcionários desligados haviam apresentado um baixo nível de assimilação de conhecimentos nas avaliações realizadas pelo fabricante. O número de demissões de funcionários nas franquias em função do desempenho nas capacitações sugere que as franquias estão criando uma cultura que valoriza a aprendizagem. Essa cultura que valoriza a assimilação dos conhecimentos dos alunos é percebida principalmente nas franquias com maior rentabilidade e que apresentaram ações de acompanhamento e engajamento dos seus funcionários no AVA.

Conforme declararam os entrevistados da Franqueadora, a criação e transferência de conhecimentos por meios virtuais parecem ser adequados quando se tem a distância geográfica na rede de franquias; citam que “[...] facilita e aproxima as pessoas disseminando em tempo real a informação de ponta a ponta e de forma padronizada”. Os entrevistados têm a percepção de que os recursos do AVA permitiram, para a Franqueadora e para as franquias, avaliar e melhorar a assimilação de conhecimentos de cada membro da rede, oportunizando melhorias nos mecanismos e canais de transferência.

Outra informação importante que foi identificada refere-se à transferência de conhecimentos através do envio de informativos sobre os lançamentos de novos produtos. Antes do AVA, a rede recebia as informações através de textos explicativos enviados por *e-mail*. Após a implantação do AVA, isso tem ocorrido através de postagem de vídeos informativos interativos em um espaço de livre acesso a todas as franquias dentro do ambiente virtual.

Conforme constatado, os pré-roteiros dos vídeos foram produzidos pela própria Franqueadora. Posteriormente, foram submetidos à avaliação didática e pedagógica e finalizados por roteiristas especialistas em filmagens de produtos. A qualidade dos vídeos, envolvendo desde a filmagem de fornecedores até a alta direção da Franqueadora, permitiu uma disseminação clara dos propósitos da organização em uma linguagem adequada. As franquias passaram a utilizar os conteúdos disponibilizados nos vídeos informativos para reforçar a assimilação dos conhecimentos dos seus funcionários e para demonstrar argumentos de vendas aos

seus clientes. Os entrevistados da Franqueadora relatam que “[...] houve a venda de um projeto no valor de R\$ 250.000,00 depois que um vendedor mostrou ao cliente um vídeo que estava disponibilizado no AVA”.

Comparando os dados, antes e depois da implantação do AVA, é possível perceber que os mecanismos para criação e disseminação dos conhecimentos (fóruns) induziram a realização de projetos de melhorias em 21 dos 24 franqueados entrevistados. Esses projetos resultaram em ganhos no aprimoramento ergonômico dos projetos, na decoração das lojas, na composição estética dos móveis planejados e na organização interna da loja.

Isto posto, no próximo tópico, serão abordadas as barreiras e dificuldades para o processo de transferência de conhecimentos.

#### 4.2 DIFICULDADES DO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS

No que tange especificamente aos mecanismos criados pela Franqueadora para incentivar sugestões de melhorias entre a rede e a franqueadora, 20 franquias das 24 entrevistadas salientaram que desconhecem a criação dos mesmos. Conforme Quadro 22, foram criados, para estimular a comunicação com e entre as franquias, 44 fóruns de discussão.

**Quadro 22:** Mecanismos Criados para a Transferência de Conhecimentos

Quantidade de Mecanismos	Tipo de mecanismos	Mediadores	Local da postagem no AVA	Objetivo
02	Fóruns A e B	Tutores técnicos.	Página principal.	Discussão sobre melhorias nos <i>softwares</i> de projetos.
01	Fórum D	Tutores da área de Marketing da Franqueadora.	Página principal.	Comunicação e discussão de assuntos gerais relacionados à Franqueadora e às franquias e entre as franquias.

continua

conclusão

Quantidade de Mecanismos	Tipo de mecanismos	Mediadores	Local da postagem no AVA	Objetivo
01	Fórum C	Tutores da área Industrial e da área de Marketing da Franqueadora.	Página principal.	Receber sugestões de melhorias aplicadas a produtos e serviços.
40	Fóruns dos Módulos	Tutores de conteúdos.	Distribuídos dentro de cada módulo das capacitações.	Discutir conhecimentos, trocar experiências e esclarecer dúvidas.

**Fonte:** Elaborado pela autora

As informações coletadas acerca da frequência de utilização por parte da rede de franquias mostraram que apenas 20% destes mecanismos estão sendo utilizados. Essas afirmações sugerem a Franqueadora a possível necessidade de uma campanha estruturada para discutir com a rede a utilidade e a importância de todos os recursos que foram criados no AVA. A visualização simultânea dessas duas situações, do ponto de vista dos Franqueados e da Franqueadora, permite inferir que talvez os Franqueados e Gerentes necessitem ser motivados para que conheçam e dominem os recursos disponíveis no AVA, e, assim, estimulem suas equipes. Por outro lado, a Franqueadora dispõe de mecanismos que talvez precisem ser melhor informados e discutidos com a rede, com o intuito de analisar o atendimento das reais necessidades das franquias.

Outro aspecto relevante destacado pelo público entrevistado revelou que 15 das 24 franquias manifestam interesse em assimilar conhecimentos sobre práticas comerciais. Essa necessidade, segundo a percepção dos entrevistados, poderá ser atendida através de capacitações no AVA. Os dados coletados evidenciaram que as capacitações apresentam atualmente apenas conteúdos que reforçam os argumentos técnicos voltados ao produto. Ou seja, os conteúdos não preparam funções específicas da área comercial, principalmente os Consultores de vendas em termos de postura, diálogo e técnicas para fechamento de vendas.

Em decorrência dos elementos anteriormente expostos pelos entrevistados, a Franqueadora tem atendido a rede com capacitações técnicas que transmitem conhecimentos sobre matérias-primas, garantias, certificações, ergonomia, complementos, coleções de produtos e seus diferenciais. Identificou-se que regiões

com diferentes perfis econômicos demandam conteúdos específicos para que sejam qualificadas para prestar um atendimento de alto padrão que comunique os argumentos de produtos de acordo com o perfil e assuntos de interesses dos seus clientes.

Com relação à capacitação de Franqueados e Gerentes, nos discursos dos 24 entrevistados da rede, os gestores enfatizaram a necessidade de ter acesso a conhecimentos que, apoiados na estratégia da Franqueadora, possam qualificar a gestão do negócio das franquias. Os relatos de 15 desses 24 entrevistados indicam que os conhecimentos transferidos na capacitação de Franqueados e Gerentes não apresentaram conteúdos que elucidassem a estratégia da Franqueadora. Esses entrevistados manifestaram que poderiam ser abordados conhecimentos sobre: utilização do *software* de gerenciamento das franquias que serve para controles financeiros e contábeis; criação e interpretação de indicadores gerenciais; e avaliação sobre o cumprimento dos procedimentos da “franquia padrão” (*script* de ações que é cobrado pela Franqueadora e que deve ser cumprido pelas franquias em termos de *layout* e práticas de negociações para garantir atendimento padrão e qualidade em toda a rede).

Os discursos dos entrevistados da Franqueadora corroboram com a visão que os gestores das franquias trouxeram sobre a capacitação de Franqueados e Gerentes. Na percepção da Franqueadora, a melhoria dos conteúdos é necessária e talvez aumente o interesse e a participação dos Franqueados e Gerentes no AVA. Os dados analisados através do currículo dessa capacitação mostraram que os conteúdos transmitidos aos gestores apoiaram as franquias apenas em termos de gestão de pessoas e valores da marca. Essas constatações sugerem a possibilidade de que a formação dos Franqueados e Gerentes requeira uma estrutura que apresente conhecimentos específicos sobre produtos, gestão do negócio, mercado, perfil de clientes e desenvolvimento de lideranças.

Contudo, estruturar essa capacitação de forma que proporcione troca de experiências e conhecimentos entre pessoas do mesmo nível parece ser importante para discutir ações e decisões táticas e estratégicas das franquias. Na percepção da pesquisadora, essa capacitação precisa ser construída pela própria Franqueadora, pois a experiência atual que resultou de um trabalho de uma consultoria externa mostrou que os conteúdos, ferramentas de avaliação, conhecimentos e metodologias não ficaram adequados.

Com relação à estrutura e operacionalização das turmas para a realização das capacitações *online*, 19 das 24 franquias entrevistadas salientaram a necessidade de flexibilizar o processo de matrícula dos alunos, mesmo após o início das capacitações. As razões defendidas pelos entrevistados ressaltaram casos específicos de novas contratações, rotatividade do pessoal, concessões de férias, afastamento e viagens sem a possibilidade de acesso à *internet*. Essas situações têm penalizado os funcionários com a perda da inscrição na capacitação.

Outro aspecto destacado por 15 dos 24 entrevistados das franquias refere-se à importância de garantir o acesso a conhecimentos sempre atualizados e não sobrepostos no AVA. Foi destaque no discurso das franquias a necessidade de mudanças nas avaliações, de forma a viabilizar uma maior dedicação dos alunos ao processo de aprendizagem *online*. O processo atual garante ao aluno duas tentativas para fazer a mesma avaliação, sendo que a nota para aprovação precisa ser superior a 70% e corresponde à média das notas das duas tentativas. Entretanto, a falha está no momento em que o aluno fica sabendo das respostas corretas da avaliação e o que errou logo após a primeira tentativa, tendo ainda a possibilidade de fazer a segunda tentativa e preencher as questões com o gabarito das respostas corretas em mãos. Além disso, entrevistas com os membros da Franqueadora destacaram a percepção da necessidade de um contato pessoal com as franquias para esclarecer informações sobre o AVA.

Os dados evidenciaram que a construção da apostila é realizada com o mesmo texto que serve de roteiro para as gravações das videoaulas. Isso sugere que talvez as informações estejam redundantes. A construção de materiais para o ensino a distância precisa ser atrativa, a fim de que estimule os alunos a investigar e reconhecer o papel da experiência na aprendizagem. A curiosidade do aluno é estimulada pela descoberta de recursos que são disponibilizados na sala de aula virtual. Nesse caso, a redundância de informações desestimula o processo de aprendizagem.

Com relação à gestão da estrutura de matrículas nas capacitações e às avaliações, ações estão previstas e foram evidenciadas através do relatório de planejamento de ações de melhorias para o AVA apresentado pela Franqueadora. A Franqueadora realizou a aquisição de um *software* que fará a gestão acadêmica do AVA, tornando o processo de inclusão e gestão dos alunos responsabilidade da própria franquia. Tal prática garante a flexibilidade das matrículas dos alunos,

mesmo após o início das capacitações e a retomada da capacitação a qualquer momento.

#### 4.3 PROBLEMAS NA PARTILHA DE CONHECIMENTOS

Acerca da partilha de conhecimentos, percebem-se problemas entre os membros das franquias (capacitação de Consultores) e entre os gestores das franquias (capacitação de Franqueados e Gerentes). Estas dificuldades são descritas a seguir.

As franquias têm utilizado apenas 20% dos mecanismos que são disponibilizados no AVA, evidenciou-se que os fóruns A e B são os mais utilizados. Ambos os fóruns têm o objetivo de produzir discussões sobre oportunidades de melhorias nos *softwares* de construção de projetos. Com isso, é possível inferir que a criação desses canais de comunicação esteja sendo profícua, pois, além de resolver de forma ágil os problemas das franquias, proporciona uma comunicação através da mediação direta da Franqueadora com os fornecedores dos programas.

Os principais problemas na partilha de conhecimentos entre os membros das franquias, na visão das franquias e da Franqueadora, estão resumidos e explicitados no Quadro 23.

**Quadro 23:** Principais Problemas na Partilha de Conhecimentos entre Membros das Franquias

<b>Principais problemas na partilha de conhecimentos segundo as franquias</b>	<b>Principais problemas na partilha de conhecimentos segundo a Franqueadora</b>
Falta de um espaço para compartilhar informações específicas sobre técnicas de construção de projetos.	As franquias possuem dificuldades em formar equipes para discutir e estruturar ideias de melhorias para postar no AVA.
Falta de tempo para participar dos fóruns.	As franquias não possuem tempo para estruturar um projeto com todas as informações que são exigidas no formulário padrão do programa de melhorias para depois postar no AVA.
A diferença do perfil dos clientes entre as franquias.	Os assuntos dos fóruns não estimulam troca de experiências entre as franquias, focam apenas esclarecer dúvidas e avaliar os conteúdos com a Franqueadora.
A diferença do perfil dos projetos entre as franquias de acordo com o perfil do cliente.	

continua

conclusão

Principais problemas na partilha de conhecimentos segundo as franquias	Principais problemas na partilha de conhecimentos segundo a Franqueadora
A diferença do perfil das regiões e culturas entre as franquias.	
Concorrência de mercado principalmente nas regiões mais próximas.	
Os assuntos dos fóruns não estimulam troca de experiências entre as franquias, focam apenas esclarecer dúvidas e avaliar os conteúdos com a Franqueadora.	

**Fonte:** Elaborado pela autora

Nos discursos das 24 franquias entrevistadas, esteve presente o interesse em criar um espaço específico para partilhar informações sobre técnicas de construção de projetos. Tais práticas poderiam agregar experiências sobre como as franquias elaboram os projetos e pensam em soluções para seus clientes em termos de, por exemplo, iluminação e estética. A percepção através dessas informações é de que as franquias talvez estejam buscando, na prática, canais ágeis de comunicação com a Franqueadora, diferentemente do discurso em que se propõem a trocar experiências entre a rede através do AVA.

A respeito dos dados sobre a partilha de conhecimentos com a Franqueadora através dos fóruns, na página principal do AVA, foram encontradas as seguintes informações sobre os 03 (três) mecanismos (fóruns) constituídos para a comunicação direta com a Franqueadora conforme mostra o Quadro 24:

**Quadro 24:** Informações sobre a Comunicação Através dos Fóruns

Quantidade de discussões criadas pelos alunos	Período analisado	Mecanismo avaliado	Nº de interações entre as franquias
41	2 meses	Fórum A	81
17	2 meses	Fórum B	57
08	2 meses	Fórum C	51

**Fonte:** Elaborado pela autora

Do ponto de vista da Franqueadora, os fóruns A e B, que objetivam soluções rápidas para problemas com a utilização de *softwares*, estão sendo movimentados por 100% das franquias que têm acesso ao AVA. Isso representa 59 das 61 franquias de toda a rede. No que diz respeito ao fórum C, criado com o intuito de

estimular a formação de equipes para discussão de melhorias para produtos e serviços, ele precisa ser redesenhado. Na percepção da Franqueadora, a proposta de criação desse canal de comunicação direto com a área de engenharia de produto e com a área de *marketing* ainda não conseguiu envolver o contingente de franquias que se esperava.

A análise dessas informações demonstrou que a partilha com a Franqueadora, dentre todas as modalidades de partilha analisadas, foi a mais profícua. Os dados sobre os fóruns A e B mostraram que 59 das 61 franquias de toda a rede estão participando ativamente. Contudo, fica evidente que as franquias procuram preservar alguns assuntos, principalmente aqueles relacionados a problemas ou a dificuldades internas. Esses assuntos são transmitidos com maior facilidade quando a comunicação é com a Franqueadora.

Os discursos de 20 das 24 franquias entrevistadas evidenciaram que não tem ocorrido a partilha de conhecimentos entre os membros da rede. As razões manifestadas por esses entrevistados sugerem falta de tempo para participar dos fóruns, pois precisam atender as leituras e exercícios avaliativos no período de quinze dias determinado pela Franqueadora.

No entanto, 15 dos 24 entrevistados afirmaram ler e acompanhar as postagens dos fóruns sem participar. O argumento destacado para justificar a falta de partilha de conhecimentos com outras franquias é relacionado às diferenças entre o perfil dos projetos e o perfil dos clientes das suas regiões. Tal motivo é considerado como um dos fatores para que eles não tenham interesse em partilhar suas experiências e conhecimentos com os colegas de outras franquias. Contudo, cabe destacar que houve a menção nos discursos desses 15 entrevistados sobre os aspectos de falta de partilha de conhecimento entre as franquias, ocasionada pela concorrência de mercado principalmente nas regiões mais próximas. Isso trouxe uma informação contrária ao argumento anterior e que precisa ser analisada.

Ainda na percepção desses 15 entrevistados, os conteúdos que são discutidos nos fóruns de cada módulo das capacitações *online* referem-se apenas a assuntos que buscam esclarecer dúvidas e avaliar conteúdos. No discurso da Franqueadora, é possível identificar essa mesma percepção. No entanto, a Franqueadora não demonstra ter clara compreensão dos reais motivos da baixa partilha de conhecimentos entre as franquias dentro dos fóruns criados em cada módulo das capacitações *online*.

No que diz respeito à partilha de conhecimentos entre os gestores das franquias da rede, é possível identificar que, ao longo de dois anos das capacitações, não ocorreram interações. Nos três fóruns criados na página principal do AVA e nos 13 (treze) fóruns criados para troca de experiências entre os gestores dentro da própria capacitação de Franqueados e Gerentes, apenas foram evidenciadas 26 postagens que mostraram opiniões isoladas dos gestores avaliando os conteúdos do módulo.

Por meio da análise dos relatórios de atendimento do suporte técnico aos usuários do AVA, foi possível observar que alguns Gerentes e Franqueados deixaram de participar da capacitação durante o seu andamento e passaram suas senhas para outras pessoas da sua franquia continuar a capacitação. Ao aceitar esse fato, a Franqueadora acabou oportunizando que outros profissionais das franquias, além dos gestores, pudessem realizar essa capacitação de formação de Franqueados e Gerentes como, por exemplo, Gerente Comercial, Auxiliar Administrativo de RH, Conferente e Supervisor de Instalação, Coordenador da Qualidade, Coordenador de Pós-vendas e Supervisor de Projetos. Essas informações coletadas acerca do envolvimento de outras pessoas de diferentes funções na capacitação de Franqueados e Gerentes, na percepção da pesquisadora, pode ter desestimulado o interesse de utilização dos fóruns para que houvesse a comunicação entre os gestores das franquias. Isso ocorreu em função da exposição pessoal, inibindo a troca de informações sobre os conteúdos dos módulos, haja vista que tratam de assuntos relacionados à gestão de pessoas e a particularidades do negócio. Ainda assim, os aspectos relacionados à concorrência entre as franquias não podem deixar de ser considerados como um dos fatores que também desestimularam a partilha de conhecimentos.

As informações auferidas ratificam a necessidade de estabelecer mecanismos para estimular a partilha de conhecimentos entre os profissionais das mesmas áreas das franquias. Talvez dessa forma os membros da rede possam partilhar experiências e informações do cotidiano, buscando soluções conjuntas.

#### 4.4 ASPECTOS POSITIVOS DA PARTILHA DE CONHECIMENTOS

Dos 24 entrevistados das franquias, 14 destacaram que, após a implantação do AVA, ocorreram movimentações e discussões internas que geraram a partilha de conhecimentos por conta das diferentes áreas envolvidas nas capacitações.

Com isso, o ciclo de aprendizagem na percepção de 16 desses 24 entrevistados deixou de ser um processo isolado e passou a estimular a interação e a coletividade dentro de uma mesma franquia. Os discursos desses entrevistados relataram ainda a ocorrência de uma competição interna positiva entre os funcionários da franquia. Promovendo a partilha do conhecimento em que os funcionários complementaram seus conhecimentos de acordo com suas experiências contagiando uns aos outros.

As comparações dos dados de desempenho dos alunos de uma mesma franquia revelaram que as notas são praticamente as mesmas, sugerindo que os grupos de estudos estão contribuindo para a assimilação e retenção de conhecimentos de forma padronizada. As notas são resultantes de avaliações individuais que são preenchidas através do AVA. Contudo, não é possível descartar a possibilidade de que os alunos estejam trocando informações entre si no momento do preenchimento das avaliações. Apesar disso, cabe aos Conselheiros de cada franquia acompanhar e orientar os alunos.

Os 24 entrevistados das franquias comentaram que os alunos costumam realizar suas avaliações geralmente após o expediente, fora do ambiente de trabalho, pois sentem mais tranquilidade para estudar.

Na percepção da pesquisadora, os Tutores da Franqueadora contribuíram para que essas práticas de estudos internas fossem motivadas nas franquias. Esses especialistas têm o papel de: lembrar os alunos sobre os prazos das atividades; contatar os Conselheiros para relatar sobre o desempenho das suas equipes; costurar ideias; conduzir o processo de aprendizagem dos alunos; esclarecer dúvidas de conteúdos; e estimular a padronização de entendimento dos assuntos estudados nas capacitações.

Em decorrência das informações coletadas, percebe-se que a tendência da formação de grupos de estudos vem contribuindo para a assimilação e retenção de conhecimentos de forma padronizada em toda a rede. A aprendizagem em grupos

parece ser uma estratégia utilizada pelas franquias para que os alunos possam assimilar os conteúdos de forma adequada. Além disso, promove o acesso ao conhecimento e a troca de experiências dentro das franquias. Embora as notas sejam resultantes do processo de aprendizagem de cada indivíduo, através da interação em grupos, gerou coletividade dentro de uma mesma franquia e elevou os resultados de desempenho dessas franquias no AVA.

#### 4.5 ENGAJAMENTO DOS PARTICIPANTES

A opinião de 12 dos 24 entrevistados das franquias se manifesta totalmente contrária a incentivos financeiros para recompensar o desempenho dos alunos nas capacitações. Na opinião de 12 entrevistados, políticas de remuneração vão contra a proposta que se quer em termos de perfil de profissional. Esses entrevistados destacaram ainda que buscaram, através do AVA, principalmente qualificar o seu quadro de funcionários e que esses, por sua vez, não devem esperar qualquer tipo de incentivo financeiro em contrapartida.

Os discursos de 16 entrevistados das franquias manifestaram concordância com políticas de reconhecimento, pois acreditam que contribuem não só para a obtenção do apoio dos funcionários, mas também estimulam a retenção de talentos. Esses entrevistados acreditam que os reconhecimentos aceleram o desempenho do grupo e citam exemplos de prêmios como viagem à Franqueadora e jantar com acompanhante.

O desafio maior nos discursos de 18 dos 24 entrevistados compreende a assimilação dos conhecimentos por parte dos funcionários de forma que possam transformar esse aprendizado em ferramentas de trabalho. Conscientizar as pessoas para esse caminho, segundo a percepção desses entrevistados, é fundamental para que se obtenha o conhecimento necessário à sobrevivência do negócio e à manutenção dos seus próprios empregos. Esses mesmos 18 entrevistados enfatizaram ainda que a modalidade de ensino a distância demandará um compromisso maior do funcionário, e esse compromisso vai além de apenas assistir os vídeos e ler os materiais. O desafio é promover a retenção de conhecimentos e estimular a prática de aplicação do início ao fim das capacitações.

Dados sobre a evasão média na capacitação de Consultores mostraram um percentual muito baixo de desistência dos alunos por volta de 6% em cada módulo. Não obstante, os entrevistados entendem que é preciso mais do que conseguir a atenção das pessoas para o EAD, haja vista que alguns funcionários das franquias parecem não possuir o perfil necessário para estudar nessa modalidade de ensino. A alocação de um Conselheiro em cada franquia mitigou parte dos efeitos negativos da falta de adequação de alguns funcionários ao EAD, as franquias em que os Conselheiros foram menos participativos apresentaram uma evasão de 50% dos seus alunos no AVA. A esse Conselheiro cumpre desenvolver ações que envolvam os funcionários, bem como cobrar resultados desses profissionais.

#### 4.6 EQUIPE DE SUPORTE E APOIO A APRENDIZAGEM

A equipe de suporte e apoio a aprendizagem é composta por Tutores e atendimento dos alunos no AVA. Na percepção dos entrevistados da Franqueadora, os Tutores atuam de forma especializada em uma área específica e colaboram no processo de aprendizagem dos alunos. Dados mostraram que os Tutores investiram em média 40% do seu tempo com ações de engajamento e resgate de alunos com resultados positivos. Tais ações têm revertido em média 80% do quadro de alunos evadidos ou em recuperação, oportunizando a aprovação de 94% desses alunos, engajaram 59 franquias das 61 existentes e mantiveram percentual de assimilação de conhecimento dos alunos acima de 97%. Esses dados sugerem que a atuação dos Tutores tem gerado uma contribuição positiva no processo de transferência e retenção de conhecimentos entre os membros da rede.

As opiniões de 18 dos 24 entrevistados das franquias manifestaram que os Tutores estão sempre disponíveis e têm se dedicado para aproximar os membros da rede. Cabe destacar que os Tutores são responsáveis pelas seguintes atividades:

- Criam e organizam as turmas das capacitações.
- Gerenciam as inscrições e motivam a participação das franquias.
- Administram os processos operacionais das capacitações.
- Mediam o processo de aprendizagem dos alunos.

- Identificam oportunidades de melhorias e implementam aprimorando os conteúdos e processos do AVA.
- Lembram os prazos de término dos módulos.
- Relembra aos alunos que ainda não responderam as atividades avaliativas.
- Enviam relatórios para os Conselheiros das franquias com o respectivo desempenho das suas equipes.
- Publicam no AVA as notas dos alunos conforme o ranking de desempenho nas capacitações.
- Estimulam participações nos fóruns.
- Enviam mensagens particulares.
- Efetuam ligações telefônicas quando necessário para resgatar alunos evadidos, mas sempre priorizando a comunicação pelo AVA.

Atualmente, para atender aos 797 alunos do AVA, a Franqueadora dispõe de 4 (quatro) Tutores e conta com 59 (cinquenta e nove) Conselheiros, sendo que: 02 (dois) Tutores atendem especificamente aos fóruns A e B (são especialistas em softwares de construção de projetos) e 02 (dois) Tutores de conteúdos (especialistas em produtos, conhecem o processo de fabricação).

A escolha dos Tutores parece ter contribuído para construir uma relação próxima entre os membros da rede. Tal afirmação está embasada na experiência desses profissionais que vivenciaram a realidade de todas as franquias, pois são oriundos da área de treinamento presencial da Franqueadora. Os Tutores possuem uma trajetória de crescimento profissional na Franqueadora, pois iniciaram trabalhando na área produtiva na qual conheceram todo o processo produtivo e depois buscaram especialização para atuar na área de Comercial. Nesse departamento, tiveram a oportunidade de assumir a realização das capacitações de todas as franquias da rede.

A escolha de um Conselheiro para cada franquia oportunizou uma atuação conjunta com o Tutor para fomentar uma cultura de aprendizagem nas franquias. Em relação aos Conselheiros, vale destacar que eles exercem as seguintes atividades:

- Estimulam a aplicação prática dos conhecimentos que são aprendidos no AVA no dia-a-dia da franquia.

- Acompanham o aprendizado das suas equipes de diferentes áreas da franquia.
- Recebem e avaliam os relatórios de notas dos alunos.
- Tomam decisões a respeito do comprometimento dos seus funcionários.
- Reúnem as equipes que estudam no AVA e discutem os conteúdos presencialmente.
- Exercem um papel de elo entre os alunos e os Tutores reportando oportunidade de melhorias e sugestões para o AVA.

Para ser um Conselheiro, é obrigatória a formação na capacitação de Franqueados e Gerentes. Com isso, a Franqueadora entende que o Conselheiro poderá fomentar com mais propriedade a cultura de ensino a distância na sua franquia.

As percepções de 15 dos 24 entrevistados das franquias sobre a atuação dos Tutores mostraram que eles devem atuar sendo o elo entre as franquias e a Franqueadora, com participação fomentadora da comunicação entre e com os membros da rede. O Tutor, na percepção desses entrevistados, precisa demonstrar uma preocupação com a disseminação da cultura do EAD, compreendendo concomitantemente aspectos culturais e motivacionais desse desafio.

Percebe-se, conforme Quadro 25, que os mecanismos que oportunizaram maior número de discussões entre os membros da rede foram aqueles em que os Tutores estiveram mais presentes no decorrer das interações.

**Quadro 25:** Informações sobre as Interações dos Tutores nos Fóruns

<b>Quantidade de discussões criadas pelos alunos</b>	<b>Período analisado</b>	<b>Mecanismo avaliado</b>	<b>Nº de interações entre as franquias</b>	<b>Nº de intervenções do Tutor</b>
41	2 meses	Fórum A	81	40
17	2 meses	Fórum B	57	30
08	2 meses	Fórum C	51	13

**Fonte:** Elaborado pela autora

No período de 2 (dois) meses, no fórum A, as 40 (quarenta) postagens do Tutor geraram 81 postagens dos alunos e fomentaram 41 (quarenta e um) assuntos diferentes que foram discutidos com a rede. No fórum B, nesse mesmo período, as 30 (trinta) postagens do Tutor geraram 57 (cinquenta e sete) postagens dos alunos e movimentaram 17 (dezesete) tópicos de discussões com a rede. No fórum C, as 13 (treze) postagens do Tutor movimentaram a participação de 51 (cinquenta e um) alunos e criaram 8 (oito) tópicos de discussões com a rede conforme pode ser visto nos Anexos C e D.

Apesar disso, as franquias possuem percepções diferentes sobre a atuação dos Tutores nas capacitações de Franqueados e Gerentes e de Consultores. Isso ocorre porque o modelo de Tutoria é diferente nessas capacitações.

Na capacitação de Franqueados e Gerentes, a Tutoria ocorre de forma consultiva. O Tutor precisa ler as respostas dos alunos em cada atividade avaliativa, corrigir e dar um *feedback* pessoal para cada um dos alunos. O Tutor decide se o aluno está apto ou não no módulo e determina as ações para que ele aprimore o processo de aprendizagem e continue na capacitação. Essa aprovação é informada por mensagem particular, na qual o aluno recebe a senha para acessar o módulo seguinte após a sua aprovação.

Nas entrevistas com as 24 franquias, 15 entrevistados salientaram que não apreciam esse modelo de Tutoria da capacitação de Franqueados e Gerentes. Esses entrevistados afirmam que as respostas são padronizadas para todos os alunos e que o formato de resposta modelo não está condizendo com a realidade das franquias. Na percepção da pesquisadora, o modelo de Tutoria ou a construção das atividades avaliativas, em especial, para a capacitação de Franqueados e Gerentes, não estão sendo adequadas para a proposta de capacitação que se construiu e para o público a quem se destina. Tal percepção leva em conta que, em função do perfil gerencial desses alunos que, em grande parte, são os gestores de franquias, o Tutor precisa elaborar um *feedback* descritivo, avaliando a resposta dos alunos e considerando aspectos relacionados às particularidades do negócio ou região.

Outra percepção da pesquisadora é que talvez os Tutores não estejam conseguindo atender aos alunos de forma personalizada na capacitação de Franqueados e Gerentes, porque atendem a todos os outros alunos das capacitações do AVA. A capacitação de Franqueados e Gerentes possui 13 (treze)

módulos e 15 (quinze) atividades práticas, movimentando, a cada mês, para os 2 (dois) Tutores, em média, 150 Tutorias para responderem. Os Tutores atendem a 797 alunos de todas as capacitações do AVA, quando, na maioria dos cursos da modalidade de EAD, destinam-se, em média, até 100 alunos por Tutor. Nesse caso, cada Tutor atende próximo a 400 alunos. Com isso, talvez o fato de responder de forma personalizada para cada aluno se torne algo inviável, então os Tutores optam por responder de forma padrão.

Contudo, percebe-se que, na capacitação de Consultores, o modelo de Tutoria exerce um papel diferente, pois seu objetivo é orientativo, ou seja, o Tutor apenas orienta o aluno sobre conteúdos e tira suas dúvidas. O aluno, após realizar a atividade avaliativa, tem acesso a sua nota e sabe se aprovou ou reprovou no módulo. O Tutor, juntamente com o Conselheiro da franquia, decide sobre a oportunidade de recuperação do aluno. Aprovando na recuperação, o aluno continua a capacitação conforme o calendário acadêmico esperando a data de abertura do próximo módulo para dar continuidade aos estudos. No caso do aluno que reprova nessas situações, ele tem sido penalizado com a perda da inscrição na capacitação, restando ao mesmo aguardar por um período de até seis meses para então poder ingressar em novas turmas.

Com relação à capacitação de Consultores, a percepção dos alunos sobre os Tutores é positiva, pois 18 dos 24 entrevistados das franquias destacaram que os Tutores estão sempre disponíveis para responder as dúvidas; as respostas são ágeis e ocorrem em até 48 horas após a postagem da dúvida dos alunos. Evidencia-se que 90% das respostas dos Tutores ocorrem em até 12 horas e 10% em até 24 horas após a postagem dos alunos.

Na percepção da pesquisadora, o modelo de Tutoria das capacitações difere em função das estratégias pedagógicas que foram definidas conforme o público alvo. No entanto, ajustes precisam ser realizados, a fim de que se tenha uma estrutura ao menos adequada em termos de quantidade de Tutores. Tal ação possibilitará continuar com o modelo definido de Tutoria consultiva para a capacitação de Franqueados e Gerentes; fazendo com que, assim, possa-se atender com qualidade a todos os alunos.

#### 4.7 RESULTADOS PARA A FRANQUEADORA

Na percepção relatada pelos entrevistados da Franqueadora, a relação com as franquias oportunizaram a identificação de melhorias que puderam ser implementadas posteriormente em toda a rede. Destacaram a valorização da estrutura de treinamento das franquias e a criação de canais de comunicação ágeis entre a Franqueadora e as franquias. Os relatos manifestaram que o aperfeiçoamento do contingente de funcionários de cada franquia contribui de alguma forma para o alcance de melhores resultados nas vendas de produtos e no compartilhamento de melhores práticas de excelência em serviços em toda a rede.

Com relação à comunicação entre as franquias e a Franqueadora, os dados levantados mostram que as interações dos Tutores de conteúdos das capacitações com as franquias ocorreram em até 48 horas; entre os Tutores técnicos, 90% das interações ocorreram em até 12 horas; e 10% em até 24 horas após a postagem das franquias. Essas informações confirmam as evidências sobre a agilidade das interações da Franqueadora com as franquias; resultando, assim, na aproximação da área industrial com toda a sua rede de franquias.

No discurso da Franqueadora, é possível perceber que o foco no momento é a abrangência da participação das franquias e não os resultados financeiros advindos das ações do AVA. A comparação dos contextos antes e depois da implantação do AVA revelou que, atualmente, é transferida uma quantidade maior de conhecimentos abrangendo toda a rede de franquias. Esse fato justifica o aumento da utilização do AVA em substituição às capacitações presenciais. A meta estipulada pela Franqueadora é atingir a participação de 100% das franquias no AVA, sendo que faltam apenas duas franquias participarem.

Na visão da Franqueadora, o AVA é responsável por movimentar grande parte da mudança na cultura de aprendizagem e relacionamento entre a rede. A percepção dessas melhorias é evidenciada com relação à aceitação dos alunos sobre os conhecimentos que são transferidos no AVA. Esse ganho é percebido principalmente através da flexibilidade de tempo para os estudos, ganho de tempo para a transferência e acesso de conhecimentos, redução de custos com as capacitações presenciais e aproximação da Franqueadora com as franquias e vice versa.

A Franqueadora destaca que a utilização do AVA oportunizou a facilidade de transferir conhecimentos sempre atualizados e de forma ágil para toda a rede de franquias. Além disso, as franquias contam com informações 24 horas por dia, com a flexibilidade de planejar as suas rotinas individuais de estudos. As análises das informações destacadas anteriormente mostraram que a média de assimilação dos conhecimentos dos alunos nas franquias é superior a 97%.

De posse dessas informações do desempenho e analisando as características dos alunos que estudam no AVA, torna-se possível traçar o perfil desses alunos. Esse perfil mostra maturidade, experiência profissional na área de atuação, formação superior, comportamento prático e facilidade de aprendizagem de caráter autodidata. Na percepção da pesquisadora, o perfil dos alunos tem contribuído para que os conhecimentos estejam sendo assimilados de forma eficiente. Tal percepção corrobora as percepções da Franqueadora com relação à aceitação dos alunos sobre os conhecimentos que são transferidos no AVA e sobre os benefícios gerados tanto para a Franqueadora quanto para as franquias.

Portanto, é possível inferir que a cultura de aprendizagem e o relacionamento entre a Franqueadora e as franquias tenham sofrido mudanças relevantes após a implantação do AVA. Criou-se, portanto, um canal de comunicação com toda a rede através do qual, conhecimentos foram transferidos e contribuíram para o crescimento das franquias por meio da aplicação dos conhecimentos assimilados; aprimorando, assim, seus processos e serviços internos e externos.

Os entrevistados da Franqueadora destacaram que a necessidade de articular e estruturar capacitações *online* foi solicitada pela própria rede de franquias. Conforme declarado pelos entrevistados da Franqueadora, os objetivos iniciais se propunham apenas a realizar capacitações *online* sob demanda das franquias.

No entanto, a partir do momento em que os conhecimentos foram sendo transferidos para toda a rede, houve um retorno de informações que realimentaram os processos da Franqueadora, modificando e adaptando aos poucos a estrutura e os propósitos do AVA. O ambiente de aprendizagem *online* assumiu também o papel de canal de comunicação entre a Franqueadora e a rede de franquias. Os dados da comparação por meio das capacitações presenciais, e através de capacitações *online*, analisados no período de dois anos, apresentaram inúmeros avanços.

O primeiro avanço é com relação à redução dos custos dos instrutores com deslocamento, hospedagem, alimentação, salários, passagens, entre outros, para

ministrar as capacitações presenciais. Esse fato representou uma redução de 80% das despesas com treinamentos da Franqueadora. Outro avanço refere-se ao aumento de 245% no número de horas de capacitação por franquia e o aumento de 48% com relação à abrangência de franquias capacitadas.

Além disso, a Franqueadora teve um ganho através do aproveitamento dos materiais internos, haja vista que 70% dos materiais já estavam prontos, e que apenas 30% dos conteúdos precisaram ser construídos para as capacitações *online*. Os custos de produção das capacitações na modalidade a distância representaram 3,5 vezes mais do que a produção de conteúdos para as capacitações presenciais.

No entanto, a projeção futura mostra que, em até 3,5 anos, esses custos de produção de materiais serão pagos em função das economias relacionadas à substituição dos custos das capacitações presenciais e com os ganhos em termos de amplitude de formação da rede de franquias e quantidade de conhecimentos que são transferidos, além das informações que realimentam o processo produtivo da Franqueadora, melhorando produtos e serviços. Os principais resultados auferidos pela Franqueadora são destacados no Quadro 26.

**Quadro 26:** Resultados para a Franqueada após a Implantação do AVA

<b>Principais resultados após a implantação do AVA</b>
Redução de 80% dos custos de produção das capacitações.
Aumento de 48% da abrangência de franquias treinadas na rede.
Aumento de 245% no volume total de horas de treinamento na rede.
Aumento na qualificação do quadro de consultores que proporcionou um aumento médio nas vendas em 2010 de 20,3% das vendas e no ano de 2011 de 13,6%.

**Fonte:** Elaborado pela autora

Conforme declararam os entrevistados da Franqueadora, a seleção de conhecimentos que foram transferidos através do AVA resultou no aprimoramento técnico de todos os funcionários das franquias. Além disso, gerou resultados para o aumento do prestígio da marca, comunicação do produto e argumentação para vendas. Por fim, cabe mencionar que, segundo a Franqueadora, esses resultados são evidenciados através das informações de vendas coletadas nos dois últimos anos; em 2010, houve um aumento de 20,3% e, no ano de 2011, ocorreu um aumento de 13,6% nas vendas geradas pelos consultores que foram qualificados através das capacitações pelo AVA nas franquias.

#### 4.8 RESULTADOS PARA AS FRANQUIAS

A implantação do AVA oportunizou inúmeras melhorias para as franquias. Na opinião de 15 dos 24 entrevistados das franquias, as capacitações *online* contribuíram para o aprimoramento da área de treinamento através da qualidade dos conteúdos que foram disponibilizados. Salientaram os principais aspectos, tais como o visual atrativo dos materiais, a atualidade dos temas, a padronização de informações e o alinhamento com a linguagem institucional. Um dos entrevistados cita: “[...] temos momentos de reflexões e reciclagem, e, apesar de sabermos alguns conteúdos, criamos tempo para debater e refletir sobre como utilizarmos de outra maneira é muito bom”.

Na opinião de 21 dos 24 entrevistados, a capacitação de Consultores facilitou o processo de aprendizagem em função do formato de construção dos conteúdos. Destaca um dos entrevistados: “Montamos um formato de reuniões semanais, isso nos ajuda a reforçar conhecimentos e trocar experiências do dia-a-dia. Muitas ações já são praticadas, e outras em estudo, mas é uma maneira de oxigenar um sistema de trabalho, uma reciclagem e ações para podermos melhorar nossos resultados”.

Na percepção da pesquisadora, a análise dessas informações mostra que o formato de construção dos conteúdos para capacitações *online* tem gerado influência positiva no processo de aprendizagem dos alunos da rede. Além disso, o interesse de aprendizagem parece ter contribuído para gerar uma cultura interna de troca de conhecimentos nas franquias que contribuiu para a padronização de conhecimentos e para a adesão aos princípios da marca.

Os relatos de 21 dos 24 entrevistados demonstram que os conhecimentos aprendidos no AVA têm estimulado debates internos entre projetistas, vendedores e conferentes, e isso tem contribuído para a integração dos funcionários da franquia.

Através do programa de visita à fábrica, a Franqueadora tem recebido Franqueados, Gerentes e equipes das franquias, e nestes encontros tem recebido uma avaliação positiva da rede sobre as contribuições dos conhecimentos que são disponibilizados no AVA. Em um desses encontros, uma das franquias relatou uma venda de R\$ 250.000,00. Essa venda foi realizada após um consultor mostrar um dos vídeos da capacitação *online* ao cliente. Tal ação do consultor reforçou o argumento de venda e resultou na compra do projeto. Durante essa visita, a

Franqueadora também apresenta e reforça a importância do AVA e, com essas ações, tem percebido que as franquias demonstraram maior engajamento no AVA.

A Franqueadora destaca que, nas capacitações presenciais, não se conseguia levar os produtos até o cliente; mostrava-se uma foto em catálogos e, hoje, através das capacitações *online*, consegue-se por meio de um vídeo, explorar mais vantagens e atributos dos produtos.

Os dados mostram que a qualidade, a assertividade e a proximidade com a expectativa dos clientes, por intermédio da entrega do projeto final, melhoraram em torno de 30%. Dito de outra forma, o número de projetos aprovados e aceitos pelos clientes na primeira apresentação aumentou, reduzindo o retrabalho dos consultores. Na percepção de 15 das 24 franquias entrevistadas, foi destacado o aprimoramento de projetos como o maior ganho, pois através de conhecimentos de novos recursos puderam melhorar detalhes de estética e organização dos projetos para os clientes.

Essas melhorias ocorreram em função dos ajustes realizados que foram sugeridos pelas franquias através dos canais de comunicação criados no AVA. Na percepção da pesquisadora, a implantação do AVA foi responsável por uma movimentação não apenas cultural nas franquias em termos de aprendizagem e aperfeiçoamento dos recursos humanos e processos, houve uma mudança estrutural e um desenvolvimento organizacional. Das 24 franquias entrevistadas, duas franquias declararam ter estruturado, a partir do AVA, um centro de treinamento interno utilizando os conteúdos das capacitações *online* e replicando em treinamentos presenciais no dia-a-dia da franquia para reforçar os conhecimentos. Essas franquias afirmam que adotaram como pauta nas reuniões internas semanais discussões relativas aos conteúdos aprendidos na semana nas capacitações *online*.

O AVA contribuiu significativamente para que as franquias criassem uma linguagem institucional única reforçando a identidade da marca. Os vídeos trouxeram uma visão da grandeza e da qualidade dos processos produtivos tanto para os Consultores como para os clientes no momento da construção do projeto. No relato de 07 das 24 franquias entrevistadas, foi possível identificar que elas costumam mostrar os vídeos de produtos do AVA aos clientes e aos funcionários novos. Com isso, a franquia pode aprimorar a apresentação do produto ao cliente, pois o consultor pode se utilizar desses vídeos e mostrá-los aos clientes através das tecnologias móveis, como por exemplo, *tablet*, *ipad* ou *iphone*.

Dos 24 entrevistados das franquias, 15 salientaram que os conteúdos da Capacitação *online* de Franqueados e Gerentes contribuíram para aprimorar os processos de gestão de pessoas nas franquias. Destacaram ainda que os conteúdos têm apoiado os discursos dos Franqueados. Na percepção da pesquisadora, essa capacitação contribuiu especificamente para as franquias que não possuíam ainda uma estrutura de processo de gestão de pessoas implementada.

As análises das informações mostraram que o AVA conseguiu engajar 96,7% dos Franqueados do Brasil e exterior através das suas equipes, estabelecendo uma estrutura forte de treinamento e comunicação com a Franqueadora. A rede possui hoje em torno de 1800 funcionários diretos e, destes, 797 participam das capacitações no AVA.

As análises das informações coletadas mostraram que a franquia considerada a mais rentável da rede adota estratégias diferenciadas das demais franquias com o apoio do AVA. Uma das ações praticadas por essa franquia é a exposição dos vídeos do AVA através de TVs de plasma por todos os ambientes para que os clientes possam apreciar as videoaulas que são apresentadas no AVA. Essa franquia também solicitou acesso às videoaulas por meio de *ipads*, para que os Consultores mostrem os vídeos aos clientes no momento do atendimento, o motivo que gerou esse pedido foi em função de que essa franquia registrou uma venda de R\$ 250.000,00 ao mostrar um vídeo ao cliente. Duas franquias, a partir dessas ações, solicitaram à Franqueadora a possibilidade de um DVD com os vídeos do AVA para exporem no *showroom*.

Essas informações mostraram que os clientes percebem a qualidade do atendimento e dos produtos através da exposição e da argumentação dos Consultores que são capacitados pelo AVA. Na percepção da pesquisadora, os Consultores mostraram-se conhecedores tanto dos processos da Franqueadora quanto dos argumentos de diferenciais do produto. Com isso, passaram segurança aos clientes e obtiveram a possibilidade de aprimorar seu desempenho de vendas.

A qualidade do produto e do serviço também foi aprimorada por parte da equipe da franquia, e o investimento na qualificação dos funcionários proporciona a retenção e o desenvolvimento de talentos conforme a percepção dos Franqueados.

Portanto, as franquias passaram a conhecer outras possibilidades de práticas com relação à ergonomia para projetos, utilização de ferramentas de loja, gestão de processos e gestão ambiental, matérias-primas, garantias de produtos, entre outros.

Dito de outro modo, as franquias aprimoraram projetos, assimilaram novos conhecimentos sobre os recursos para vendas, melhoraram a atenção a detalhes de estética, oxigenaram o sistema de trabalho, reciclaram ações do cotidiano, aderiram aos princípios da marca e integraram diversas áreas da franquia.

## 5 DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentadas as discussões dos resultados auferidos no decorrer da pesquisa.

### 5.1 AVALIAÇÃO DA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS

Conforme identificado junto a 15 dos 24 entrevistados, a flexibilidade para a transferência de conhecimentos contribuiu de forma significativa para que os membros das franquias pudessem conciliar os estudos com a agenda de compromissos, o que se alinha ao disposto na teoria (KRAGH; ANDERSEN, 2009). Com relação aos mecanismos utilizados no AVA, os entrevistados da Franqueadora salientaram que os mesmos permitiram, tanto para a Franqueadora quanto para as franquias, avaliar e melhorar a assimilação de conhecimentos de cada membro da rede, oportunizando melhorias nos canais de transferência de conhecimentos. As escolhas dos mecanismos virtuais exerceram papel importante e tornaram-se componente chave para a transferência de conhecimentos a toda a rede de franquias que são distribuídas em diferentes regiões geográficas, essa constatação reforça o disposto na teoria dos autores (LORD, 2006; REICH, 2007; YEH et al., 2006).

A respeito das melhorias percebidas, cabe citar a evolução no envio de informativos sobre os lançamentos de novos produtos para a rede. Anteriormente ocorria através de textos explicativos enviados por *e-mail* e após a implantação do AVA, foram criados vídeos informativos interativos que são disponibilizados em um espaço de livre acesso a todos os alunos das franquias na página principal do AVA. Os resultados mostraram que a tecnologia proporcionou a redução significativa do tempo de comunicação com as franquias, oportunizando a agilidade de atualização dos conhecimentos disseminados, reduzindo as barreiras geográficas e disseminando os conhecimentos a toda a rede. Essa constatação reforça o disposto na teoria de (JASIMUDDIN, 2007).

Os achados também indicam que de 07 das 24 franquias entrevistadas passaram a utilizar os conteúdos disponibilizados nos vídeos informativos para reforçar a assimilação dos conhecimentos dos seus funcionários e para demonstrar argumentos de vendas aos seus clientes. Com isso percebe-se que os mecanismos tecnológicos permitiram uma melhor comunicação visual dos conteúdos tornando-os atrativos para que as franquias mostrassem inclusive aos seus clientes. A construção dos conteúdos teve um formato de cunho comercial com uma didática para formação tanto do público interno com externo. Portanto, o estudo apontou algumas evidências de que a escolha dos mecanismos foi adequada, contribuindo para a eficácia da transferência de conhecimentos *online*. Tais resultados, no entanto, não foram encontrados nos estudos sobre a transferência de conhecimentos até onde se pesquisou, como os realizados pelos autores Hackney et al. (2005) e Jasimuddin (2006), isso sugere que estudos sobre mecanismos de transferência de conhecimento carecem de análises mais aprofundadas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; HANSEN et al., 1999; SCARBROUGH, 1999; ZACK, 1999) principalmente focando a compreensão sobre quais mecanismos que geram fluxo de conhecimento.

## 5.2 DIFICULDADES NO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS

A restrição de alguns Franqueados à capacitação *online* foi uma das principais dificuldades identificadas no processo de transferência de conhecimentos por meios virtuais. Questionados, 20 dos 24 Franqueados entrevistados declararam que não receberam informações sobre todos os mecanismos que a Franqueadora havia disponibilizado no ambiente virtual de aprendizagem para a partilha de conhecimentos entre os Franqueados. Dados de arquivo mostram que apenas 20% destes mecanismos estão sendo utilizados pelas franquias. A visualização simultânea dessas duas situações, do ponto de vista das franquias e da Franqueadora, sugere que os gestores das franquias também necessitam ser motivados para que conheçam e dominem os recursos disponíveis no ambiente virtual de aprendizagem. Os funcionários das franquias nas quais os gestores

acompanharam de perto as capacitações dos funcionários obtiveram um desempenho superior nas avaliações de conhecimentos realizadas pela Franqueadora apresentando uma média de retenção de conhecimentos superior a 99,5%. Esses achados sugerem que o apoio dos gestores das franquias é fundamental. Tal achado se alinha a outros estudos da teoria (DU PLESSIS; BOON, 2004; LANE, 2011).

Este movimento que se espera dos gestores está relacionado ao compartilhamento das suas expectativas sobre o AVA com a sua equipe, criando uma cultura que estimule um ambiente de aprendizagem. Essas crenças compartilhadas pelo gestor geraram um ambiente de confiança com a equipe, conforme estudos semelhantes realizados por Liu e Phillips (2011). Por outro lado, com relação à discussão sobre os mecanismos de transferência de conhecimento, a utilização de apenas 20% dos mesmos, pode estar sugerindo, conforme abordado nos estudos de Hackney et al. (2005) e de Argote et al. (2003), que cabe à Franqueadora verificar se os mecanismos estão adequados para realizar a transferência de conhecimentos. No entanto, a possibilidade de que a frequência de utilização dos mecanismos por parte da rede de franquias não esteja correta também precisa ser verificada em futuros estudos. A literatura estudada mostra apenas que, a falta de mecanismos pode ser considerada uma barreira para a Gestão do Conhecimento (MCCANN; BUCKNER, 2004). Cumpre destacar que esses achados sugerem que a gestão de conhecimento por meios virtuais está sujeita aos mesmos desafios do ensino presencial tradicional, o que reforça a necessidade de pesquisas futuras sobre o tema.

No que tange aspectos relacionados aos conhecimentos que são veiculados na capacitação de Franqueados e Gerentes, o depoimento das 24 franquias entrevistadas, manifestam que existe uma dissonância entre os conhecimentos veiculados pela Franqueadora e a real necessidade de capacitação das Franquias. Os relatos de 15 dos 24 Franqueados entrevistados sugerem que, os conteúdos transmitidos pela Franqueadora a esse público apenas tem apoiado as franquias em termos de gestão de pessoas e valores da marca. Tais conhecimentos mostraram ser importantes, mas, os entrevistados destacaram que necessitam além desses conhecimentos, carecem de conteúdos mais específicos. Por exemplo, conteúdos sobre: produtos, gestão do negócio, análise de mercado, perfil de clientes, desenvolvimento de lideranças, utilização do *software* de gerenciamento financeiro,

criação e interpretação de indicadores gerenciais e Programa Loja Padrão. Esses achados mostraram que a experiência atual de construção da capacitação de Franqueados e Gerentes, desenvolvida através do trabalho de uma consultoria externa não proporcionou conhecimentos que atendessem a todas as necessidades das franquias. O estudo destacou a importância de desenvolver conteúdos que se alinhem a estratégia do negócio e também a estratégia pedagógica que se adaptam a metodologia de educação a distância. Os resultados mostram a importância de identificar quais são as habilidades que a Franqueadora e os gestores das franquias precisam desenvolver para que a construção e a transferência de conhecimento sejam eficazes através de ambientes virtuais de aprendizagem. Por fim, observou-se a necessidade de alinhar a Gestão do Conhecimento particularizando as características da organização. Tais achados se assemelham às práticas comuns realizadas na modalidade de ensino tradicional, pois o aprendizado precisa considerar, além das características de relacionamento da organização com o ambiente de negócios e as dificuldades inerentes, a modalidade de ensino a fim de definir a escolha de estratégias e mecanismos adequados para criar e disseminar conhecimentos.

Questionados sobre a possibilidade da adoção de incentivos financeiros à partilha de conhecimentos, a Franqueadora e 12 dos 24 entrevistados das franquias declaram ser contrários a adoção dos mesmos como forma de incentivar a partilha de conhecimentos. Contudo, os discursos da Franqueadora e de 16 franquias entrevistadas foram favoráveis à adoção de políticas de reconhecimento e recompensa (jantares, visitas à fábrica, etc.). Na opinião de 12 franquias entrevistadas, os incentivos financeiros vão contra as políticas de estímulo para a qualificação de seus funcionários. Essas franquias acreditam os incentivos contribuem para a obtenção do apoio dos funcionários e estimularam a retenção de talentos além de acelerar o desempenho do grupo e dos indivíduos. A promoção da partilha de conhecimentos com o uso de incentivos é destacada nos estudos de vários autores (BARTOL; SRIVASTAVA, 2002; BOCK; KIM, 2002; LIEBOWITZ; CHEN, 2001).

A análise do conteúdo dos vídeos veiculados revela que a maioria dos mesmos abordou questões técnicas com o objetivo de capacitar os Consultores para a apresentação dos produtos aos clientes. A confrontação dessas evidências com as entrevistas dos Franqueados indica que 15 das 24 franquias manifestam interesse

em receber, preferencialmente, conhecimentos sobre práticas comerciais de vendas. Identificou-se também que regiões com diferentes perfis econômicos demandam conteúdos específicos. Esse é o caso, por exemplo, das franquias localizadas em bairros nobres, as quais precisam de uma capacitação específica sobre postura, etiqueta profissional, roupa, maquiagem, etiqueta de alto luxo, linguagem e atendimento de alto padrão para comunicar os argumentos de produtos de acordo com o perfil e assuntos de interesses dos seus clientes.

O estudo mostrou ainda que a produção dos materiais assumiu um papel único e específico no processo de transferência de conhecimentos, pois os membros da rede foram capacitados mesmo sem contar com o apoio presencial de um especialista. No entanto, entende-se como necessário um maior aprofundamento na análise dos aspectos relacionados aos tipos e às estruturas de materiais de apoio, bem como à forma como esses contribuem para a transferência de conhecimentos através das capacitações *online*. A investigação dos mesmos é um tema sugerido para futuros estudos.

Com relação à estrutura e operacionalização das turmas *online*, 19 das 24 franquias entrevistadas salientaram a necessidade de se flexibilizar o calendário de matrícula dos alunos. As razões defendidas pelos entrevistados ressaltaram casos específicos de novas contratações, rotatividade de pessoal, concessões de férias, afastamento e viagens sem a possibilidade de acesso a *internet*. Outro ponto destacado pelas franquias é a necessidade de mudanças nas avaliações de forma a viabilizar uma maior dedicação dos alunos no processo de aprendizagem *online*. Essas situações têm penalizado os funcionários com a perda inscrição na capacitação devido à falta de flexibilidade dos processos de gestão acadêmica dos alunos que são todos manuais, restando aos mesmos aguardar por um período de até seis meses para então poderem ingressar em novas turmas. No entanto, tal flexibilidade aumenta na medida em que são realizados investimentos tecnológicos pela Franqueadora. Essa conclusão é consonante com os achados dos autores (DU PLESSIS, 2005; BECERRA-FERNANDEZ; SABHERWAL, 2006; DALKIR, 2005; DOODEWAARD, 2006; GANNON LEARY; FONTAINHA, 2007; HSU et al., 2007; LANG, 2001; PANG et al., 2004; WILD; GRIGGS, 2008).

### 5.3 PROBLEMAS NA PARTILHA DE CONHECIMENTOS

No tocante à partilha externa de conhecimentos (entre Franqueados), os achados das entrevistas revelam divergências entre a prática e o discurso de 20 dos 24 Franqueados entrevistados. De um lado os Franqueados expressaram seu desejo de contar com fóruns onde pudessem discutir com seus pares os conteúdos disponibilizados nas capacitações, bem como outros temas comuns. De outro, esses mesmos Franqueados declaram que não costumam, nem desejam, compartilhar esse tipo de conhecimento com outros membros da rede. Tais afirmações e assemelham aos achados dos estudos realizados por Vasconcelos et al. (2005). Os registros revelam que apenas 20% dos fóruns disponibilizados pela Franqueadora para a troca de percepções acerca dos conhecimentos veiculados foram efetivamente utilizados pelas franquias. Discursos de 15 dos 24 Franqueados entrevistados sugeriram que a falta de partilha de conhecimento pode ser resultante da concorrência entre as franquias. Análises dos conteúdos dos fóruns de partilha externa (entre franquias) demonstraram que 40% das postagens versaram sobre temas genéricos, 15% questionaram as avaliações, 40% solicitaram informações e apenas 5% mostraram iniciativas de partilha de conhecimentos entre os membros da rede. Esses achados demonstram que tem ocorrido uma reduzida partilha de conhecimentos tácitos entre as franquias, mesmo entre aquelas que se encontram distantes geograficamente.

O confronto dessas informações anteriores com outros estudos confirma a proposição 1(um) que se refere a um sistema tradicional de franquia, onde o franqueador e o franqueado são susceptíveis de compartilhar informações (conhecimento explícito em certa medida), mas menos provável para compartilhar conhecimento tácito (e pode acontecer também com o conhecimento explícito). Entretanto, refuta a proposição 6 (seis) que refere que em um sistema de franquias da rede, a tecnologia da informação vai reforçar o intercâmbio de conhecimento tácito entre franqueador e franqueados, e entre os franqueados, enunciadas por Paswan e Wittmann (2009). O referido contexto se contrapõe aos objetivos antevistos pela Franqueadora quando da estruturação dos fóruns para a partilha dos conhecimentos advindos dos vídeos e demais conteúdos veiculados via *internet*. Dentre os elementos que podem ter induzido a tal contexto se citem a falta de

confiança (PANTELI; SOCKALINGAM, 2005; CHEN; HUNG, 2010), falta de reciprocidade (CHEN; HUNG, 2010; CHANG; CHUANG, 2011), aspectos culturais (SUPPIAH; SANDHU, 2011; MICHAILOVA; SIDOROVA, 2011; BARACHINI, 2009), falta de altruísmo, identificação ou linguagem entre os franqueados (CHANG; CHUANG, 2011), temor do franqueado que suas opiniões sejam mal interpretadas (ATKINS et al., 2006; TAEWON; AMINE, 2007) ou a falta de objetivos comuns (CHOW et al., 2007; CHAN; LIEBOWITZ, 2006; CHENG, 2010).

Em contraponto, os fóruns desenvolvidos especificamente para a partilha de conhecimentos externa entre a Franqueadora e suas franquias após a sua disponibilização no ambiente virtual de aprendizagem foram acessados por 100% das franquias. Registros desses fóruns revelam uma intensa troca de conhecimento das franquias com a Franqueadora (essas trocas ocorreram sempre na modalidade *one-to-one*). Os referidos fóruns versaram sobre problemas no *software* para o projeto de móveis e sobre procedimentos operacionais diversos. Cumpre destacar que os mesmos motivos que podem ter restringido a troca de conhecimento entre as franquias também podem ter induzido à grande troca de conhecimento nos fóruns entre a Franqueadora e suas franquias. A investigação das mesmas é um tema sugerido para futuros estudos.

#### 5.4 ASPECTOS POSITIVOS DA PARTILHA DE CONHECIMENTOS

A partilha interna de conhecimentos (entre os funcionários de uma mesma franquia) mostrou-se bastante profícua. Conforme 16 dos 24 Franqueados entrevistados, as capacitações *online* suscitaram importantes discussões entre os profissionais de suas franquias. Muitas dessas discussões resultaram na implantação de melhorias nas franquias, convertendo-se em importantes vantagens competitivas para os franqueados ante seus concorrentes geograficamente mais próximos (ARGOTE; INGRAM, 2000; PASWAN; WITTMANN, 2009). Esses achados sugerem que o sentimento de coletividade gerado dentro de uma mesma franquia aumenta a capacidade organizacional de solucionar problemas através do melhor aproveitamento do conhecimento dos membros internos, tais achados se assemelham aos encontrados nos estudos de (ALMEIDA et al., 2006). A propensão

dos funcionários em partilhar seus conhecimentos tácitos com seus colegas de loja foi positivamente influenciada pelos esforços de capacitação do fabricante e pela veiculação de informações (HSU, 2006).

A constatação da importância dos conteúdos *online* para o aprimoramento do desempenho das franquias fez com que 21 dos 24 Franqueados organizassem reuniões semanais com suas equipes. Nessas reuniões são discutidos os aprendizados advindos das capacitações *online*, bem como os possíveis projetos de melhoria que poderiam ser desenvolvidos. Os achados sugerem que a aprendizagem *online* viabilizada pelos vídeos, apostila 3D e textos complementares contribui para a construção de uma cultura interna de troca de conhecimentos e para a implantação de melhorias (REAL, 2006). As evidências indicam também que a transformação de conhecimento tácito em conhecimento coletivo está relacionada à congruência de metas, coesão de tarefas e ampliação dos conhecimentos da equipe, procedimentos, discussões, troca de ideias (HIRUNYAWIPADA et al., 2010).

Conforme verificado nas entrevistas, 16 dos 24 Franqueados entrevistados salientaram que a partilha interna de conhecimentos (entre os funcionários de uma mesma franquia) é positivamente influenciada pela experiência coletiva no processo de assimilação de conhecimentos. Os relatos sugerem que essa experiência é potencializada quando todos os profissionais atuantes na franquia (Gerentes Comerciais, Consultores e Auxiliares) participam das capacitações, na sequência preenchem as avaliações dos conhecimentos assimilados (imposta pela Franqueadora) e finalmente discutem em grupos informais a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos na franquia. Os discursos desses mesmos 16 entrevistados relataram ainda a ocorrência de uma competição interna positiva entre os funcionários da franquia. A partilha do conhecimento mostrou ser um processo pelo qual os funcionários complementaram seus conhecimentos de acordo com suas experiências contagiando uns aos outros. O estudo mostra que a partilha interna foi eficaz, especialmente ao incorporar uma variedade de perspectivas que envolveram funcionários de diferentes áreas, na padronização de processos e na criação da cultura de aprendizagem nas franquias. Tais achados são similares aos descritos na literatura pesquisada (ARGOTE; INGRAM, 2000; DU PLESSIS, 2005).

## 5.5 AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE INTERAÇÃO E ENGAJAMENTO DOS PARTICIPANTES

A efetiva aplicação do conhecimento transmitido através de conteúdos pela *internet* em ações que melhorem o desempenho das franquias se constitui na principal preocupação de 18 dos 24 Franqueados entrevistados. Tais entrevistados enfatizaram ainda que a modalidade de ensino a distância demandará um compromisso maior do funcionário, e que esse compromisso vai além de apenas assistir os vídeos e ler os materiais de apoio. O desafio, portanto, é promover a retenção de conhecimentos e estimular a prática de aplicação do início ao fim das capacitações.

Dentre os elementos capazes de influenciar o quadro descrito identificou-se que a presença do Conselheiro das franquias e dos Tutores da Franqueadora é fundamental para apoiar e motivar os funcionários das franquias. Cumpre destacar que no projeto investigado o Conselheiro é um funcionário do franqueado que obrigatoriamente deve possuir a formação no curso de Franqueados e Gerentes, com isso a Franqueadora entende que o Conselheiro poderá fomentar com mais propriedade a cultura de ensino a distância na sua franquia. Os Conselheiros se dedicam a estimular a aplicação prática dos conhecimentos veiculados de forma *online* no dia a dia da franquia. Acompanham o aprendizado dos alunos e atuando como elo entre os Tutores da Franqueadora. Os dados de arquivo mostraram uma evasão por módulo de apenas 6% nas turmas que contam com um Conselheiro ativo, ao passo que as franquias que onde tal apoio não se verifica, ou se verifica de forma menos efetiva, a evasão pode chegar a 50%. Esse número sugere que a atuação do Conselheiro contribui engajar os funcionários e assim alinhar as práticas de Gestão do Conhecimento com as estratégias do negócio de cada franquia.

## 5.6 EQUIPE DE SUPORTE E APOIO A APRENDIZAGEM

Os Conselheiros também contribuíram de forma significativa para estabelecer um nível elevado de atitudes orientadas ao cliente junto aos funcionários de suas

franquias, gerando um maior nível de estabilidade nos comportamentos de partilha, processo pelo qual, os indivíduos foram influenciados pela experiência de outros. Os achados deste estudo mostraram ainda que o Conselheiro contribui significativamente para o engajamento dos funcionários da franquia. Nesse contexto, sugere-se o aprofundamento dos estudos focados neste profissional de apoio em pesquisas futuras.

Além dos Conselheiros, os entrevistados postularam que os Tutores também foram essenciais no processo investigado. Esses Tutores são funcionários da Franqueadora e sua missão é desenvolver ações para o engajamento e o resgate de funcionários das lojas que não estejam se dedicando às capacitações *online*. Dados de arquivo indicam que tais ações ocuparam uma média de 40% do tempo desses Tutores. Em decorrência do acompanhamento, 80% das evasões foram revertidas a tempo, oportunizando assim a aprovação de 98,5% dos alunos. Identificou-se que para atender aos 797 alunos do programa de capacitação *online* a Franqueadora dispõe de 4 (quatro) Tutores e 59 (cinquenta e nove) Conselheiros.

Cumpra também destacar que os mecanismos que oportunizaram maior número de discussões entre os membros da rede foram aqueles em que os Tutores estiveram mais presentes no decorrer das interações dos membros. A participação dos Tutores foi importante também para movimentar a dinâmica de trabalho com, e entre os membros da rede, aportando conhecimentos especializados e mediando a comunicação com, e entre os gestores, contribuindo assim para o fortalecimento do elo entre a franquia e a Franqueadora.

Na opinião de 18 dos 24 Franqueados entrevistados, a parceria entre os Tutores e os Conselheiros constitui-se em um elemento essencial para qualquer programa de capacitação baseada em aprendizagem pela *internet*. Segundo os mesmos, o ambiente virtual de aprendizagem precisa ser apoiado por Tutores da Franqueadora e por Conselheiros do franqueado. Sem esse apoio, a capacitação corre o risco de não atingir seus objetivos.

## 5.7 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS PELA FRANQUEADORA

A despeito dos problemas na partilha de conhecimentos, Franqueadora entende que a transmissão dos conhecimentos através dos vídeos, apostila 3D e demais textos complementares via *internet*, associada às avaliações da assimilação do conhecimento veiculado se mostraram importantes indutores da identificação e implantação de melhorias diversas (na Franqueadora e nas franquias). Os entrevistados percebem que a disseminação de conhecimento através dos conteúdos *online* aumenta o prestígio e a avaliação que o franqueado faz da marca (GUPTA et al., 2010), o que pode evitar os riscos descritos por Christopher e Gaudenzi (2009). A disseminação também contribui para a melhoria do desempenho comercial dos Franqueados. Informações de vendas descritas nos documentos disponibilizados evidenciaram que os Franqueados tiveram um aumento 20,3% nas vendas em 2010 e de 13,6% em 2011. Esses achados estão alinhados com o trabalho de Nicolas e Cerdan (2011), os quais postulam que a gestão do conhecimento afeta o desempenho organizacional. Os achados também contribuem com a teoria ao apresentarem novos benefícios que as organizações podem ter ao adotarem programas de transferência de conhecimentos baseados na tecnologia da informação (REAL et al., 2006; ALMEIDA et al., 2006), e ao indicar de que maneira a gestão do conhecimento pode redundar em um desempenho empreendedor nas empresas (LI et al., 2009). Os entrevistados da Franqueadora destacaram ainda que os vídeos e os fóruns de discussão aprimoraram o relacionamento (ANDERSSON et al., 2006) e a comunicação entre Franqueadora e Franqueados. Conforme apurado, na opinião da Franqueadora, esse foi o grande ganho auferido pelo mesmo com o programa de capacitação em análise.

A comparação entre os custos das capacitações das franquias na forma presencial e na forma *online* revela que a Franqueadora obteve uma economia de 80% nessa opção *online*. Essa economia adveio da redução dos custos com instrutores, hospedagem, alimentação, salários, passagens etc. Todavia, os custos de produção dos conteúdos da capacitação *online* foram 250% superiores aos incorridos na produção dos materiais impressos que usualmente são usados na capacitação presencial. Cumpre destacar que a possibilidade de reaproveitamento dos materiais permitirá a Franqueadora obter o retorno de investimento em um prazo

máximo de 3,5 anos. Nos discursos da Franqueadora está presente ainda que, o foco no momento é a abrangência da participação da rede, e não os resultados financeiros advindo das ações de capacitação *online*.

A comparação dos contextos anterior e posterior a implantação da capacitação permite identificar um significativo aumento na quantidade de conhecimentos repassados aos Franqueados. A análise documental revelou que um aumento do número de horas de capacitação por franquia (de 80 para 276 horas/ano). O aumento de horas de capacitações por franquia permitiu um aumento no volume de conhecimentos transferidos. A análise dos relatórios de conteúdo da Franqueadora revelou que os conteúdos transmitidos via *internet* transferiram 245% mais conhecimento às franquias (em comparação com o modelo presencial) – o que concorda com Paswan e Wittmann (2009). Os dados referentes ao número de franquias capacitadas também chama a atenção. No formato presencial eram capacitadas anualmente 66% das franquias, ao passo que no modelo *online* são capacitados 100% das franquias. A assimilação média dos conhecimentos transmitidos por parte dos Franqueados no modelo *online* foi superior a 97%. Esses dados de arquivo sugerem que a capacitação no formato contribuem para uma melhor disseminação, retenção e utilização de conhecimentos, confirmando assim os achados de Real et al. (2006).

## 5.8 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS PELAS FRANQUIAS

Os conteúdos veiculados induziram a realização de projetos de melhorias em 21 das 24 franquias entrevistadas. Esses projetos resultaram em ganhos no aprimoramento ergonômico dos projetos, na decoração das franquias, na composição estética dos móveis planejados e na organização interna da franquia. Uma das franquias relatou que uma venda de R\$ 250.000,00 foi realizada após um consultor mostrar um dos vídeos ao cliente. Dados das auditorias da Franqueadora mostraram que a qualidade, assertividade e atendimento às expectativas dos clientes na apresentação inicial dos projetos tiveram um incremento de 30% após a adoção do AVA. Esses achados estão alinhados com outros trabalhos de Nicolas e Cerdan (2011) e Real et al. (2006).

Os dados de arquivo sugerem ainda a possibilidade de existência de uma relação entre a rentabilidade das franquias e o desempenho que seus funcionários têm nas avaliações de conhecimentos realizadas pela Franqueadora. Conforme verificado, as franquias mais rentáveis possuem alunos com avaliação superior a 98,5%, ao passo que as franquias menos rentáveis apresentaram alunos com avaliação inferior a 80%.

As entrevistas com os Franqueados também deixaram transparecer que as avaliações dos alunos estavam sendo usadas para orientar a política de recursos humanos das franquias, especialmente naquelas de melhor desempenho. A análise dos dados de arquivo revelou que as franquias mais rentáveis demitiram um número proporcionalmente maior de funcionários que as franquias menos rentáveis após a implantação da capacitação *online* (relação de 3/1). A análise do perfil dos demitidos em ambas as franquias revela que os mesmos haviam apresentado baixo desempenho nas avaliações de assimilação de conhecimentos realizados *online*.

Na próxima seção serão apresentadas as conclusões desta pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, apresentam-se as considerações finais sobre a pesquisa, a resposta para a questão problema e são confrontados os resultados obtidos com o objetivo geral e os específicos. Ao final do capítulo são descritas as contribuições e limitações identificadas com a realização desta pesquisa e as sugestões para trabalhos futuros.

Através deste estudo, buscou-se resposta ao questionamento: ***Como se desenvolve o processo de transferência de conhecimentos por meios virtuais em uma rede de franquias?*** Inicialmente, pode-se dizer que, de modo geral, o processo de transferência de conhecimentos através do Ambiente Virtual de Aprendizagem requer alguns ajustes, pois é possível identificar diversas lacunas no processo de transferência de conhecimentos entre a rede de franquias. No entanto, estágio atual da aplicação das práticas de Gestão de Conhecimentos na rede de franquias mostra-se em uma evolução constante e apresentando aceitação por parte das franquias.

A análise da aplicação de meios virtuais para avaliar a transferência de conhecimentos junto à rede de franquias da organização estudada mostrou exercer um papel relevante na formação das franquias, qualificando a cadeia de comercialização. Através dos conhecimentos que foram transmitidos na modalidade a distância por meio de videoaulas, apostilas 3D, textos complementares, seguidos por avaliações de retenção de conhecimentos e estímulo à interação em fóruns de aprendizagem, as trocas de experiências entre a Franqueadora e franqueados provaram serem capazes de aumentar o prestígio da marca entre os franqueados. As capacitações aprimoraram o desempenho operacional e comercial do franqueador e de seus franqueados.

As videoaulas salientaram atributos ao franqueador para aumentar seu conhecimentos sobre argumentos de vendas através de imagens reais que mostraram cuidados no processo de fabricação dos móveis até a instalação na casa dos clientes. O AVA oportunizou ainda o aumento da quantidade de conhecimento disseminado para toda a rede. As avaliações mostraram que a assimilação média de conhecimentos entre os funcionários das franquias é superior a 97%. Além de uma possível relação existente entre a rentabilidade franqueado e o

desempenho do seu funcionário na formação desenvolvida pelo franqueador. Os funcionários dos franqueados mais rentáveis apresentaram resultados superiores a 98,5% nas avaliações de assimilação de conhecimentos, enquanto a média para os funcionários dos franqueados menos rentáveis foi menor que 80% (resultados com base em relatórios de fornecidos pelo franqueador).

Com relação a investigar as abordagens utilizadas para identificar as dificuldades e aspectos positivos do processo de transferência e partilha de conhecimentos, observou-se que o uso das ferramentas virtuais reduziu os custos de operação (no caso estudado, até 80%). Contudo, também aumentou os custos de produção do material didático distribuído de forma online para a rede de franquias em comparação com a produção de material para capacitações presenciais (neste caso, até 245%). No entanto, na visão da Franqueadora, a abrangência de formação da cadeia comercial é o principal objetivo, não importando o retorno financeiro do investimento.

Acerca das abordagens utilizadas para engajar as franquias e realizar mudanças na rede em função dos conhecimentos transferidos de forma virtual, evidenciou-se que a Franqueadora utilizou-se de videoaulas, apostilas 3D, textos complementares *online* e fóruns interativos apoiados pelo AVA para capacitar as franquias. Os resultados alcançados através destas abordagens mostraram que tais ações aumentaram o volume de conhecimentos transferidos da Franqueadora para a rede de franquias com relação às capacitações presenciais (neste caso 245%). No entanto, a partilha com a Franqueadora, dentre todas as modalidades de partilha analisadas, foi a mais profícua. Contudo, em termos de partilha de conhecimentos entre franqueados, poucas movimentações foram percebidas. Além dessas informações evidenciadas, cabe destacar que as videoaulas foram responsáveis por um aumento significativo na partilha de conhecimentos entre os funcionários do mesmo franqueado.

De modo geral, pode-se afirmar que as franquias pesquisadas reconhecem a importância do conhecimento transferido pela Franqueadora para os seus negócios, mas revelam dificuldades quando o quesito é partilhar conhecimentos com outros membros das franquias. Foi possível perceber que as escolhas dos mecanismos virtuais exerceram papel importante. Tais mecanismos tornaram-se componente chave para a transferência de conhecimentos a toda a rede de franquias que são distribuídas em diferentes regiões geográficas.

Ao analisar os ganhos, dificuldades e elementos indutores da disseminação de conhecimento para as franquias e franqueadora através da transferência de conhecimento em ambientes virtuais observou-se que os resultados mostraram que a tecnologia teve um papel relevante. A mesma proporcionou a redução significativa do tempo de comunicação da fábrica com a sua cadeia de comercialização, oportunizando a agilidade de atualização dos conhecimentos disseminados. Conforme declararam os entrevistados da Franqueadora, além de resultar no aprimoramento técnico de todos os colaboradores das franquias, os resultados do AVA são evidenciados através do aumento das vendas dos consultores das franquias que foram capacitados pelo AVA (20,3% em 2010, e 13,6% em 2011). O estudo revelou ainda que as franquias mais rentáveis demitiram um número proporcionalmente maior de funcionários que as franquias menos rentáveis após a implantação da capacitação online (relação de 3/1). Essa análise mostra que os franqueados estão utilizando o AVA para orientar a política de recursos humanos das franquias, especialmente naquelas de melhor desempenho.

Alcançados os objetivos da pesquisa, faz-se necessário apresentar alguns aspectos que foram identificados no decorrer da pesquisa como diferenciais para as empresas que desejam adotar um Ambiente Virtual de Aprendizagem. Inicialmente, o estudo mostrou que os funcionários das franquias nas quais os gestores acompanharam de perto as capacitações dos funcionários obtiveram um desempenho superior nas avaliações de conhecimentos realizadas pela Franqueadora (neste caso superior a 99,5%). Esses achados sugerem que o apoio dos gestores das franquias aos alunos que estudam em um AVA é fundamental. A alocação de um Conselheiro em cada franquia mitigou parte dos efeitos negativos da falta de adequação de alguns funcionários a metodologia de educação a distância, mostrando que nas franquias em que os Conselheiros foram menos participativos apresentaram uma evasão de 50% dos seus alunos no AVA enquanto os dados de arquivo mostraram uma evasão por módulo de apenas 6% nas turmas que contam com um Conselheiro ativo. Esse número sugere que a atuação do Conselheiro contribui engajar os colaboradores e assim alinhar as práticas de Gestão do Conhecimento com as estratégias do negócio de cada franquia, portanto são fundamentais para a estruturação do AVA. Em decorrência do acompanhamento e da presença constante dos Tutores no AVA, 80% das evasões foram revertidas a tempo, oportunizando assim a aprovação de 94% dos alunos nos módulos das

capacitações. Cumpre também destacar que os mecanismos que oportunizaram maior número de discussões entre os membros da rede foram aqueles em que os Tutores estiveram mais presentes no decorrer das interações dos membros. As franquias reconhecem que o ambiente virtual de aprendizagem precisa ser apoiado por Tutores da Franqueadora e por Conselheiros do franqueado. Sem esse apoio, a capacitação corre o risco de não atingir seus objetivos.

O presente trabalho buscou contribuir com estudos relacionados à transferência de conhecimento entre os membros de uma rede de franquias do setor moveleiro. Os resultados oportunizaram ampliar a visão sobre a gestão do conhecimento, no qual os participantes contribuíram com oportunidades de melhorias que foram posteriormente levadas a Franqueadora. Os resultados obtidos sugerem que a Gestão do Conhecimento incrementa o desempenho da rede de franquias, induz à partilha de conhecimentos entre a fábrica e as franquias e entre os membros de uma mesma franquia. Contudo, a mesma parece não induzir a partilha de conhecimentos entre as franquias. A alocação de Tutores e Conselheiros se mostrou um importante indutor de melhorias no processo de geração e disseminação do conhecimento.

## 6.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Em face às oportunidades identificadas diante deste estudo, como proposição para trabalhos futuros, sugere-se estudar o perfil dos gestores das franquias, quanto suas posturas frente a mudanças, tendo como premissa, ambientes virtuais de aprendizagem para gestão do conhecimento, inovação e cocriação de ideias. Outra oportunidade sugerida é a continuidade deste estudo para aprofundar pesquisas que relacionem os resultados obtidos com a retenção de conhecimentos na rede.

## REFERÊNCIAS

ABF – **Associação Brasileira de Franchising**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso em: 15 fev. 2012.

ACHROL, R. S.; KOTLER, P.. Marketing in the Network Economy [Special Issue]. **Journal of Marketing**, v. 63, p.146-163, 1999.

AHN, J.H.; CHANG, S. G.. Assessing the contribution of knowledge to business performance: the KP3 methodology. **Decision Support Systems**, v.36, p. 403-416, Mar. 2004.

ALEXOPOULOS, E.; THEODOULIDIS, B.. The generic information business model. **International Journal of Information Management**, v. 23, n.4, p. 323-336, 2003.

ALMEIDA, D. AAL; LEAL, F.; PINHO, A. F.; FAGUNDES, L. D.. Gestão do Conhecimento na análise de falhas: mapeamento de falhas através de sistema de informação. **Produção**, v.16, n.1, p.171-188, Abr. 2006.

AMATO NETO, J.. (Org.). **Redes entre organizações**: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005.

ANDERSEN, P. H.. The embeddedness of selfish routines: How routines are replicated in business networks. **Industry and Innovation**, v. 10, n. 2, p. 159-177, 2003.

\_\_\_\_\_; KUMAR, R.. Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer–seller dyads. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 4, p. 522-535, 2006.

ANDERSSON, U.; HOLM, D. B.; JOHANSON, M.. Moving or doing? Knowledge flow, problem solving, and change in industrial networks. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 1, p. 32-40, 2006.

ANDRADE, M. T. T.; FERREIRA, Cristiano Vasconcelos; PEREIRA, Hernane Borges de Barros. Uma ontologia para a Gestão do Conhecimento no Processo de Desenvolvimento de Produto. **Gestão da Produção**, v.17, n.3, p.537-551, 2010. ISSN 0104-530X.

ARGOTE, L.; INGRAM, P.. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. **Organisational Behaviour and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 150-169, 2000.

ARGOTE, L.; MCEVILY, B.; REAGANS, R.. Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. **Management Science**, v. 49, n. 4, p. 571-582, 2003.

ARINÓ, A.; DE LA TORRE, J.. Learning from failure: toward an evolutionary model of collaborative ventures. **Organization Science**, v. 9, n. 3, p. 306-325, 1998.

\_\_\_\_\_; RING, P. S.. Relational quality: Managing trust in corporate alliances. **California Management Review**, v. 43, n. 4, p. 109-131, 2001.

ASSIMAKOPOULOS, D.; YAN, J.. Source of knowledge acquisition for Chinese software engineers. **R&D Management**, v. 36, n. 1, p. 97-105, 2006.

ATKINS, D.; BATES, I.; DRENNAN, L.. Reputational Risk: A question of trust. London: **Lesson Professional Publishing**, v.1, p.146, 2006.

BAFOUTSOU, G.; MENTZAS, G.. Review and functional classification of collaborative systems. **International Journal of Information Management**, v. 22, p. 281-305, 2002.

BALMER, J. M. T.. Corporate brands: What are they? What of them? **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 7/8, p. 972-997, 2003.

BALMER, J. M. T.; GRAY, E. R.. Corporate identity and corporate communications: Creating a competitive advantage. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 4, n.4, p. 171-177, 1999.

BARTOL, K. M.; SRIVASTAVA, A.. Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 9, n. 1, p. 64-76, 2002.

BARTRAM, S.. What is wrong with current approaches to management development in relation to women in management? **Women in Management Review**, v. 20, n. 2, p. 107-116, 2005.

BASKERVILLE, R.; DULIPOVICI, A.. The theoretical foundations of knowledge management. **Knowledge Management Research & Practice**, v.4, p.83-105, 2006.

BASKERVILLE, R.; PRIES-HEJE, J.. Grounded Action Research: A Method For Understanding IT in Practice Accounting. **Management and Information Technology**, v. 9, p. 1-23, 1999.

BASSANI, Denise T. Lisboa; NIKITIUK, Sonia; QUELHAS, Osvaldo. A empresa como sede do conhecimento. **Produção**, v.13, n.2, p.42-56, 2003.

BEAZLEY, H.; BOENISCH, J.; HARDEN, D.. **Continuity Management: Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees Leave**. Indianapolis, In John Wiley, 2002.

BECERRA-FERNANDEZ, I.; SABHERWAL, R.. Organizational knowledge management: A contingency perspective. **Journal of Management Information System**, v. 18, n.1, p. 23-55, 2001.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. ICT and knowledge management systems. IN: D. Schwartz, **Encyclopedia of knowledge management**, p. 230-236. Harrisburg, Pennsylvania: Idea Group Publishing, 2006.

BETTENCOURT, L. A.; STEPHEN, W. B.. Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. **Journal of Retailing**, v. 73, p. 39-61, 1997.

BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R.; RIDDERSTRALE, J.. Knowledge as a Contingency Variable: Do the Characteristics of Knowledge Predict Organization Structure? **Organization Science**, v. 3, n. 13, p. 274-289, 2002.

BLACKMAN, D. A.; HENDERSON, S.. Know ways in knowledge management, **The Learning Organisation**, v. 12, p. 152-168, 2005.

BLAIR, D. C.. Knowledge management: Hype, hope, or help? **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 53, n. 12, p. 1019-1028, 2002.

BOCK, G. W. et al. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate [Special issue]. **Mis Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 87-112, 2005.

BOCK, G. W.; KIM, Y.G.. Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. **Information Resources Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 14-21, 2002.

BODER, A.. Collective intelligence: A keystone in knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 6, p. 81-93, 2006.

BOGENRIEDER, I.; NOOTEBOOM, B.. Learning groups: What types are there? A theoretical analysis and an empirical study in a consultancy firm. **Organization Studies**, v. 25, p. 287-313, 2004.

BOLES, J. S. et al. An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-customer orientation and job performance. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 9, n. 3, p. 1-13, 2001.

BONTIS, N. et al. Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 1, p. 41-60, 2001.

BORGHINI, S.. Organizational creativity: Breaking equilibrium and order to innovate. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 4, p. 19-33, 2005.

BRADY, M. K.; CORNIN, J. J.. Customer orientation effects on customer service perceptions and outcome behaviors. **Journal of Service Research**, v. 3, n. 3, p. 241-251, 2001.

BROCKMAN, B. K.; MORGAN, R. M.. The moderating effect of organizational cohesiveness in knowledge use and new product development. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 3, p. 295-307, 2006.

BROWN, J. S.; DUGUID, P.. Knowledge and organization: A social practice perspective. **Organization Science**, v. 12, n. 2, p. 198-213, 2001.

BROWN, T. J. et al. The customer orientation for service workers: Personality traits effects on self and supervisor performance rating. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 1, p.110-119, 2002.

BRUNER, R.; SPEKMAN, R. E.. The dark side of alliances: Lessons from Volvo–Renault. **European Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 136-150, 1998.

BUCKLAND, M.. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science**, v.42, p. 351-360, 1991.

CARBONARA, N.. Information and communication technology and geographical clusters: Opportunities and spread. **Technovation**, v. 25, n. 3, p. 213-222, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

CHAN, K.; LIEBOWITZ, J.. The synergy of social network analysis and knowledge mapping: a case study, *Int. J. Management and Decision Making*, v. 1, n. 7, p. 19-35, 2006.

CHANG, H. H.; CHUANG, S.. Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. **Information and Management**, v.48, p. 9-18, 2011.

CHEN, C. J.; HUANG, J. W.. How organizational climate and structure affect knowledge management: The social interaction perspective. **International Journal of Information Management**, v. 27, p. 104-118, 2007.

CHEN, C.; HUNG, S.. To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities. **Information and Management**, v.47, p. 226-236, 2010.

CHENG, J. H.. Inter-organizational relationships and information sharing in supply chains. **International Journal of Information Management**, 2010.

CHENG, J. H; YEH, CH; TU, CW.. Trust and knowledge sharing in green supply chains. **Supply Chain Management**, v. 13, n. 4, p. 283-295, 2008.

CHILD, J. T.; SHUMATE, M.. The impact of communal knowledge repositories and people-based knowledge management on perceptions of team effectiveness. **Management Communication Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 29-54, 2007.

CHOI, B.; POON, S.; DAVIS, J.. Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. **Omega**, v. 36, n. 2, p. 235-251, 2008.

CHOW, H. K. H.; CHOY, K. L.; LEE, W. B.. A strategic knowledge-based planning system for freight forwarding industry. **Expert Systems with Applications**, v. 33, p. 936-954, 2007.

CHOY, C. S.; YEW, W. K.; LIN, B.. Criteria for measuring KM performance outcomes in organisations. **Industrial Management & Data Systems**, v. 106, n. 7, p. 917-936, 2006.

CHRISTOPHER, M.; GAUDENZI, B.. Exploiting knowledge across networks through reputation management. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 2, p. 191-197, 2009.

CIVI, E.. Knowledge management as a competitive asset: A review. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 18, n. 4, p. 166-174, 2000.

COAKES, E. W.; COAKES, J. M.; ROSENBERG, D.. Cooperative work practices and knowledge sharing issues: A comparison of viewpoints, **International Journal of Information Management**, v. 28, p. 12-25, 2008.

COAKES, E.; SMITH, P. A.. Gaining the competitive edge: Communities of innovation. **Sociedad & Conocimiento**, v. 4, n. 7, p. 8-10, 2007a.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Developing communities of innovation by identifying innovation champions. **The Learning Organization**, v. 14, n. 1, p. 74-85, 2007b.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Communities of practice and change-supporting innovation journal of knowledge management practice. **The Knowledge Garden**, n. 8 (special issue 1). Disponível em: <<http://www.tlinc.com/jkmpv8si107.htm>>. Acesso em: Jun. 2011.

CONNELL, J.; VOOLA, R.. Strategic Alliances and Knowledge Sharing: Synergies Or Silos? **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 3, p. 52-66, 2007.

CONNER, K. R.; PRAHALAD, C. K. A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. **Organization Science**, Linthicum, v.5, n. 7, p. 477-501, 1996.

CONTRACTOR, N.; WASSERMAN S.; FAUST, K.. Testing multilevel, multitheoretical hypotheses about networks in 21st century organizational forms: An analytic framework and empirical example. In: **International Communication Association Meeting**. Acapulco, Mexico, 2000.

COVA, B.; PRÉVOT, F.; SPENCER, R.. Navigating between dyads and networks. **Industrial Marketing Management**, v. 39, p. 879-886, 2010.

COVA, B.; SALLE, R.. Rituals in managing extra business relationships in international project marketing: A conceptual framework. **International Business Review**, v. 9, n. 6, p. 669-685, 2000.

CRETUA, A. E.; BRODIE, R. J.. The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 2, p. 230-240, 2007.

CRONE, M; ROPER, S.. Local learning from multinational plants: knowledge transfers in the supply chain. **Regional Studies**, v. 35, n. 6, p. 535-548, 2001.

CROSS A. P.; PRUSAK, L.; BORGATTI, S.P.. Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. **Organizational Dynamics**, v. 30, n. 2, p. 100 -120, 2001.

DALKIR, K.. **Knowledge management in theory and practice**. Burlington: Elsevier Butterworth Heinemann, 2005.

DAN, D. R.. **Knowledge sharing barriers**. [Online]. Disponível em: <<http://blogs.ittoolbox.com/km/dr-dan/archives/knowledge-sharing-barriers-12245S>>. Acesso em: 26 jun. 2011.

DARROCH, J.. Knowledge management, innovation and firm performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 101-115, 2005.

DAS, T. K.; TENG, B. S.. Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. **Organizational Studies**, v. 22, n. 2, p. 251–283, 2001.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L.. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1998.

DE JONG, Ad.; RUYTER, Ko de.; LEMMINK, Jos.. The Adoption of Information Technology by Self-Managing Service Teams. **Journal of Service Research**, v. 2, n. 6, p. 162-179, 2003.

DE LONG, D. W.; FAHEY, L.. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **Academy of management Executive**, v. 14, n. 4, p. 113-127, 2000.

DEMAID, A.; QUINTAS, P.. Knowledge across cultures in the construction industry: Sustainability, innovation and design. **Technovation**, v. 26, n. 5/6, p. 603-610, 2006.

DETIENNE, K. B. et al. Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership, and CKOs. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 10, n. 4, p. 26-43, 2004.

DETIENNE, K. B.; JACKSON, L. A.. Knowledge management; understanding theory and developing strategy. **Competitiveness Review**, v. 11, n. 1, p. 1-11, 2001.

DOODEWAARD, M. Van. *Online* knowledge sharing tools: Any use in Africa? **Knowledge Management for Development Journal**, v. 2, n. 3, p. 40-47, 2006.

DU PLESSIS, M. What bars organisations from managing knowledge successfully?, **International Journal of Information Management**, v. 28, p. 285-292, 2008.

\_\_\_\_\_. The role of knowledge management in eBusiness and customer relationship management. **Doctoral thesis**, University of Pretoria, Pretoria, 2003.

\_\_\_\_\_. Drivers of knowledge management in the corporate environment. **International Journal of Information Management**, v.25, n.1, p. 193-202, 2005.

\_\_\_\_\_; BOON, J. A.. Knowledge management in eBusiness and customer relationship management: South African case study findings. **International Journal of Information Management**, v. 24, n.1, p. 73-86, 2004.

DYAN, R.; PASHER, E.; DVIR, R.. The knowledge management journey of Israel Aircraft Industry. IN: A. S. Kazi; P. Wolf (Eds.). **Real-life knowledge management: Lessons from the field** Knowledge Board. VTT-Technical Research Centre of Finland, p. 23-46. 2006.

DYER, J. H.; NOBEOKA, K.. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 45-367, 2000.

EAST, R., **Consumer Behaviour: Advances and Applications in Marketing**, Prentice Hall, London, 1997

ENG, T. Y.. An investigation into the mediating role of cross-functional coordination on the linkage between organizational norms and SCM performance. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 6, p. 762-773, 2006.

ENKE, M.; GRESCHUCHNA, L.. **How to initiate trust in business relationships?** Theoretical framework and empirical investigation. Academy Marketing Science Congress Proceedings. Italy: Verona, 2007.

ERIKSON, T.. Entrepreneurial capital: The emerging venture's most important asset and competitive advantage. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 3, p. 275-290, 2002.

EVANSCHITZKY, H. et al. How Employer and Employee Satisfaction Affect Customer Satisfaction: An Application to Franchise Services. **Journal of Service Research**, v. 14, n. 2, p. 136-148, 2011.

FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T.. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, n. 1, p. 94-118, 2003.

FORD, D.; HÅKANSSON, H.. The idea of business interaction. **The IMP Journal**, v. 1, n. 1, p. 4-27, 2006.

FORD, J. D.; FORD, L. W.; D'AMELIO, A.. Resistance to change: The rest of the story. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 362-377, 2008.

GALLIVAN, M. J.; DEPLEDGE, G.. Trust, control and the role of interorganizational systems in electronic partnerships. **Information Systems Journal**, v. 13, n. 2, p. 159-191, 2003.

GANESAN, S.; MALTER, A. J.; RIND, F. A.. Does distance still matter? Geographic proximity and new product development. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p.44–60, 2005.

GANNON LEARY, Pat; FONTAINHA, Elsa. Communities of practice and virtual learning communities: Benefits, barriers and success factors. **eLearning Papers**, n. 5, Sep. 2007. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1018066](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1018066)>. Acesso em: 9 Aug. 2011.

GARLAND, B. C.; REILLY, M. D.; WESTBROOK, R. A.. The influence of client orientation on new users' satisfaction with an on-line information retrieval service. **Journal of Professionals Service Marketing**, v. 4, n. 2, p. 39-49, 1989.

GARUD, R.; JAIN, S.; KUMARASWAMY, A.. Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java. **Academy of Management Journal**, v. 45, p. 196-214, 2002.

GIANNAKIS, M.. Facilitating learning and knowledge transfer. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 1, p. 62-72, 2008.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L.. **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**, 2006.

GOFF, B. G. et al. The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 2, p. 171-181, 1997.

GONÇALVES, L. C.; PINHEIRO DE LIMA, E.; GOUVÊA DA COSTA, S. E.. Um estudo sobre a adoção de práticas de gestão do conhecimento em organizações cooperativas. **Produção**, v.19, n.1, p.163-189, 2009.

GRANT, R. M.; BADEN-FULLER, C.. A knowledge accessing theory of strategic alliances. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 1, p. 61-84, 2004.

GREENWOOD, R.; SUDDABY, R.; HININGS, C. R.. The role of professional associations in institutional change. **Academy of Management Journal**, v. 45, n.1, p. 58-80, 2002.

GRIFFIN, G.. **Reputation management**. Oxford: Capstone Publishing. 2002.

GRILLITCH, W.; MULLER-STINGL, A.; NEUMANN, R.. Enabling cross-project creation through Knowledge Oriented Project Supervision. IN: A.S. Kazi; P. Wolf Real life knowledge management: **Lessons from the field**, p. 163-180, 2006.

GUMMESSON, Evert. Relationship marketing and imaginary organizations: A synthesis. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 31-44, 1996.

GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V.. Knowledge management's social dimensions: Lessons from Nucor Steel. **Sloan Management Journal**, v. 42, n. 1, p. 71-80, 2000.

GUPTA, S.; MELEWAR, T.C.; BOURLAKIS, M.. Transfer of brand knowledge in business-to-business markets: A qualitative study. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v.25, n.5, p. 395-403, 2010.

HAAS, M.; HANSEN, M.. Different knowledge, different benefits: Toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations. **Strategic Management Journal**, v. 28, n.11, p. 133-1153, 2007.

HACKNEY, R.; DESOUZA, K.; LOEBBECKE, C.. Cooperation or competition: Knowledge sharing processes in interorganisational networks. IN: **Second international conference on knowledge management**. Charlotte, North Carolina, 2005.

HALDIN-HERRGARD, T.. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organisations. **Journal of Intellectual Capital**, v.4, n. 1, p. 357-365, 2000.

HALINEN, A.; TÖRNROOS, J.A.. Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 9, p. 1285-1297, 2005.

HALL, H.; GOODY, M.. KM, culture and compromise: Interventions to promote knowledge sharing supported by technology in corporate environments. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 2, p. 181-188, 2007.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K.. Competing for the future. Boston, MA: **Harvard Business School press**, 1994.

HANSEN, M. T.. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 1, p. 82-111, 1999.

\_\_\_\_\_. Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. **Organization Science**, v. 13, n. 1, p. 232-248, 2002.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T.. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, v.77, n.2, p. 106-116, 1999.

HARTLINE, M. D.; MAXHAM III, J. G.; MCKEE, D. O.. Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees, **Journal of Marketing**, v. 64, p.35-60, 2000.

HAUSCHILD, S.; LICHT, T.; STEIN, W.. Creating a knowledge culture. **The McKinsey Quarterly**, v. 1, n.1, p. 74-81, 2001.

HENNEBERG, S. C.; MOUZAS, S.; NAUDÉ, P.. Network pictures: concepts and representations. **European Journal of Marketing**, v. 40, n.3-4, p. 408–429, 2006.

HICKS, B. J.; CULLEY, S. J.; ALLEN, R. D.; MULLINEUX, G.. A framework for the requirements of capturing, storing and reusing information and knowledge in engineering design. **International Journal of Information Management**, v. 22, n.4, p. 263-280, 2002.

HILDRETH, P.; KIMBLE, C.. The duality of knowledge. **Information Research**, v. 8, n. 1, 2002. Disponível em: <<http://InformationR.net/ir/8-1/paper142.html>>. Acesso em: 26 jun. 2011.

HILLEBRAND, B.; KOK, R. A. W.; BIEMANS, W. G.. Theory Testing Using Case Studies: A Comment on Johnson Leach and Liu. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 8, p. 651-657, 2001.

HINGLEY, M. K.. Power to all our friends? Living with imbalance insupplier–retailer relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 34, p. 848-858, 2005.

HIRUNYAWIPADA, T.; BEYERLEIN, M.; BLANKSON, C.. Cross-functional integration as a knowledge transformation mechanism: Implications for new product development. **Industrial Marketing Management**, v.39, p. 650-660, 2010.

HOLLAND, J.; JOHANSON, U.. Value relevant information on corporate intangibles Creation, use and barriers in capital markets—Between a rock and a hard place. **Journal of Intellectual Capital**, v. 4, n. 4, p. 465-486, 2003.

HOLSAPPLE, C. W.; JONES, K.. Exploring primary activities of the knowledge chain. **Knowledge and Process Management**, v. 11, n. 2, p. 155-174, 2004.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Exploring secondary activities of the knowledge chain. **Knowledge and Process Management**, v. 12, n. 1, p. 3-31, 2005.

HSU, I-Chieh. Enhancing employee tendencies to share knowledge--Case studies of nine companies in Taiwan. **International Journal of Information Management**, v.26, p. 326-338, 2006.

HSU, Ru-Ching; LAWSON, D.; LIANG, Ting-Peng.. Factors affecting knowledge management adoption of Taiwan small and medium-sized enterprises. **International Journal of Management and Enterprise Development**, v. 4, n. 1, p. 30-51, 2007.

ICHIJO, K.. Knowledge exploitation and knowledge exploration. IN: C. W. Choo; N. Bontis. **The strategic management of intellectual capital and organisational knowledge**, New York: Oxford University Press, p. 477-483, 2002.

IFA - International Franchise Association. **Apresenta informações sobre franchising no mundo**. Disponível em: <<http://www.franchise.org>>. Acesso em: jan. 2011.

IM, S.; WORKMAN, J. R.. Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 2, p. 114-132, 2004.

INKPEN, A.; TSANG, E.. Social capital networks, and knowledge transfer. **Academy of Management Review**, v. 30, p. 146-165, 2005.

INSNA – International Network for Social Network Analysis. **What is Network Analysis?** Disponível em: <[http://www.insna.org/INSNA/na\\_inf.html](http://www.insna.org/INSNA/na_inf.html)>. Acesso em: 25 jun. 2011.

IVERSON, J. O.; MCPHEE, R. D.. Knowledge management in communities of practice: Being true to the communicative character of knowledge. **Management Communication Quarterly**, v. 16, n. 2, p. 259-266, 2002.

JARVENPAA, S. L.; STAPLES, D. S.. The use of collaborative electronic media for information sharing: An exploratory study of determinants. **Journal of Strategic Information System**, v. 9, p. 129-154, 2000.

JASIMUDDIN, S. M.. Exploring knowledge transfer mechanisms: The case of a UK-based group within a high-tech global corporation. **International Journal of Information Management**, v. 27, p. 294-300, 2007.

\_\_\_\_\_. Knowledge transfer: A review to explore conceptual foundations and research agenda. In L. Moutinho, G. Hutcheson, & P. Rita (Eds.). **Advances in doctoral research in management**, v. 1, New Jersey: World Scientific, 2006.

JOHANNESSEN, J.; OLSEN, B.. Knowledge management and sustainable competitive advantages: The impact of dynamic contextual training. **International Journal of Information Management**, v. 23, n. 4, p. 277-289, 2003.

JOHANNESSEN, Jon-Arild; OLAISEN, J.; OLSEN, B.. Mismanagement of tacit knowledge: the importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it. **International Journal of Information Management**, v. 21, p. 3-20, 2001.

JOHNSON, J. L.; SOHI, R. S.. The influence of firm predispositions on interfirm relationship formation in business markets. **International Journal of Research in Marketing**, v. 18, p. 299-318, 2001.

KAFENTZIS, K. et al. Knowledge marketplaces: strategic issues and business models. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n.1, p.130-46, 2005.

KAKABADSE, N. K.; KOUZMIN, A.; KAKABADSE, A.. From tacit knowledge to knowledge management: Leveraging invisible assets. **Knowledge and Process Management**, v. 8, n. 3, p.137-154, 2001.

KELLER, K.. Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity, **Prentice Hall**: Upper Saddle River, 4. ed., 2003.

KESKIN, H.. The relationships between explicit and tacit oriented KM strategy, and firm performance. **Journal of American Academy of Business**, v. 7, n. 1, p. 169-175, 2005.

KIMBLE, C.; BOURDON, I. Some success factors for the communal management of knowledge. **International Journal of Information Management**, v. 28, p. 461-467, 2008.

KING, A. W.; ZEITHAML, C. P.. Measuring organisational knowledge: A conceptual and methodological framework. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 763-772, 2003.

KRAGH, H. ANDERSEN, H. P. Picture this: Managed change and resistance in business network settings. **Industrial Marketing Management**, v. 38, p. 641-653, 2009.

KUMAR, N.; SCHEER, L.; KOTLER, P. From market driven to market driving, **European Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 129-142, 2000.

KUZNETZOV, A.; YAKAVENKA, H.. Barriers to the absorption of management knowledge in Belarus. **Journal of Managerial Psychology**, v. 20, n. 7, p. 566-577, 2005.

KWOK, S. H.; GAO, S.. Attitude towards knowledge sharing behavior. **The Journal of Computer Information Systems**, v. 46, n. 2, p. 45-51, 2005/2006.

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

LAKATOS, E. M.. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LANE, D.. **Barriers to KM**. [Online]. Disponível em: <<http://dove-lane.com/index.php/2006/02/02/barriers-to-km/S>>. Acesso em: 26 Jun. 2011.

LANG, J. C.. Managerial concerns in knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v.5, n. 1, p. 43-57, 2001.

LEE, Y. K. et al. What factors influence customer- oriented prosocial behavior of customer-contact employees? **Journal of Service Marketing**, v. 20, n. 4, p. 251-265, 2006.

LEHANEY, B. et al. **Beyond Knowledge Management**. Hershey, PA: IRM Press, 2003.

LEVIN, J; FOX, J.. Estatística para ciências humanas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEVY M.; LOEBBECKE, C.; POWELL P.. SME, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems. **European Journal of Information Systems**, v. 12, n. 1, p. 3-17, 2003.

LI, S.; LIN, B.. Accessing information sharing and information quality in supply chain management. **Decision Support Systems**, v. 42, p. 1641-1656, 2006.

LI, Y.; HUANG, J.; TSAI, M.. Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. **Industrial Marketing Management**, v.38, p.440-449, 2009.

LIEBOWITZ, J.; CHEN, Y.. Developing knowledge-sharing proficiencies: Building a supportive culture for knowledge sharing. **Knowledge Management Review**, v. 6, n. 6, p. 12-15, 2001.

LIMA, Karina Kühn de.; AMARAL, Daniel Capaldo. Práticas de gestão do conhecimento em grupos de pesquisa da rede Instituto Fábrica do Milênio. **Gest. Produção**, v. 15, n. 2, p.291-305, 2008.

LIU, Min-Shi; LIU, Nien-Chi.. Sources of knowledge acquisition and patterns of knowledge-sharing behaviors: An empirical study of Taiwanese high-tech firms. **International Journal of Information Management**, v. 28, p. 423-432, 2008.

LIU, Y.; PHILLIPS, J. S.. Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective. **International Journal of Information Management**, v. 31, p. 44-52, 2011.

LIYANAGE, C. et al. Knowledge communication and translation - A knowledge transfer model. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 3, p. 118-131, 2009.

LOPEZ-NICOLÁS, C; MEROÑO-CERDÁN, A. L.. Strategic knowledge management, innovation and performance, International. **Journal of Information Management**, v. 31, p. 502-509, 2011.

LORD, P.. Sharing knowledge. **Journal of medical marketing**, v. 6, n. 2, p. 111-114, 2006.

LUGGER, K. M.; KRAUS, H.. Mastering the human barriers in knowledge management. **Journal of Universal Computer Science**, v. 7, n. 6, p. 488-497, 2001.

LUKAS, L. M.; OGILVIE, D. T.. Things are not always what they seem: How reputations, culture and incentives influence knowledge transfer. **The Learning Organisation**, v. 13, n. 1, p. 7-24, 2006.

LUO, Y.. Building trust in cross-cultural collaborations: Toward a contingency perspective. **Journal of Management**, v. 28, n. 5, p. 669-694, 2002.

MACINTOSH, A.. Position paper on knowledge asset management. [*Online*]. Disponível em: <<http://www.aiai.ed.ac.uk/index.html>>. Acesso em: 25 Jun. 2011.

MADJAR, N.. The contributions of different groups of individuals to employees creativity. **Advanced Development Human Resources**, v. 7, n. 2, p. 18-206, 2005.

MAJCHRZAK, A.; COOPER, L. P.; NEECE, O. E.. Knowledge reuse for innovation. **Management Science**, v. 50, n. 2, p.174-188, 2004.

MALMBORG, F. V.. Networking for knowledge transfer: Towards an understanding of local authority roles in regional industrial ecosystem management. **Business Strategy and the Environment**, v. 13, n. 5, p. 334-346, 2004.

MARTINI, A.; PELLEGRINI, L. Barriers and levers towards knowledge management configurations. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 16, n. 6, p. 670-681, 2005.

MASON, D.; PAULEEN, D. J.. Perceptions of knowledge management: A qualitative analysis. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 4, p. 38-48, 2003.

MATUSIK, S. F.. An empirical investigation of firm public and private knowledge, **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 457-467, 2002a.

MATUSIK, S. F.. Managing public and private firm knowledge within the context of flexible firm boundaries. IN: C. W. Choo; N. Bontis, Editors, **The strategic management of intellectual capital and organisational knowledge**, New York: Oxford University Press, 2002b. p. 133-148.

\_\_\_\_\_; HILL, C. W. L. The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 680-697, 1998.

MATUSIK, S. F.; HEELEY, M. B.. Absorptive capacity in the software industry: Identifying dimensions that affect knowledge and knowledge creation activities. **Journal of Management**, v. 31, n. 4, p. 549-572, 2005.

MAXWELL, J. A. **Qualitative Research Design: An Interactive Approach**. v. 41. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006.

MCCANN, J. E., III.; BUCKNER, M.. Strategically integrating knowledge management initiatives. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 1, p. 47-63, 2004.

MCGUIRE, S.; HARDY, C.; LAWRENCE, T. B.. Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 5, p. 657-679, 2004.

MCINERNEY, C.. Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 53, n. 12, p. 1009-1018, 2002.

MCKEEN, J. D.; ZACK, M. H.; SINGH, S. Knowledge management and organizational performance: An exploratory survey. IN: **Proceedings of the 39th annual Hawaii international conference on systems sciences**, p. 1-9, 2006.

MCLEAN, L. D.. Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. **Advanced Development of Human Resource**, v. 7, n. 2, p. 226-246, 2005.

MICHAILOVA, S.; SIDOROVA, E.. From group-based work to organisational learning: The role of communication forms and knowledge sharing. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 9, n.1, p. 73-83, 2011.

MIGUEL, P. A. C. (Org.). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. **Produção**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

MILNE, P.. Motivation, incentives and organisational culture. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 6, p. 28-38, 2007.

MOFFETT, S.; MCADAM, R.; PARKINSON, S. Developing a model for technology and cultural factors in knowledge management: A factor analysis. **Knowledge and Process Management**, v. 9, n. 4, p. 237-255, 2002.

MOHAMED, M.; STANKOSKY, M.; MURRAY, A.. Knowledge management and information technology: Can they work together in perfect harmony? **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 3, p. 103-116, 2006.

MONROY, M. F.; ALZOLA, L. M.. An Analysis of Quality Management in Franchise Systems. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 5/6, p. 585-605, 2005.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D.. The commitment–trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MORROW, N. M.. Knowledge management. IN: M., E. Williams, **An introduction annual review of information science and technology** (Arist), v. 35, p. 381-422, Medford, NJ: Information Today, Inc, 2001.

NDLELA, L. T.; DU TOIT, A. S. A.. Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. **International Journal of Information Management**, v. 21, p. 151-165, 2001.

NEEF, D.. **Managing corporate reputation and risk: A strategic approach using knowledge management**. Burlington MA: Butterworth Heinemann, 2003.

NONAKA, I.. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organizational Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

\_\_\_\_\_; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.. **Why do firms differ? The theory of the knowledge creating firm**. Knowledge creation and management. New York: Oxford University, , p. 13-31, 2007.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N.. SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, v. 33, p. 5-34, 2000.

NORDIN, M.; PAULEEN, J.; GORMAN, G. E.. Investigating KM antecedents: KM in criminal justice system. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 2, p. 4-20, 2009.

O'DELL, C.; MCDERMOTT, R.. Overcoming cultural barriers to knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 76-85, 2001.

- OFEK, E.; SARVARY, M.. Leveraging the customer base: Creating competitive advantage through knowledge management. **Management Science**, v. 47, n. 11, p. 1441-1456, 2001.
- ORZANO, A. J. et al. A knowledge management model: Implications for enhancing quality in health care. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 59, n. 3, p. 489-505, 2008.
- OSHRI, I.; VAN FENEMA, P.; KOTLARSKI, J.. Knowledge transfer in globally distributed teams: The role of transactive memory. **Information Systems Journal**, v.18, p. 593-616, 2008.
- OSTERLOH, M.; FREY, B. S.. Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. **Organization Science**, v. 11, n. 5, p. 538-550, 2000.
- PANG, T.; PABLOS-MENDEZ, A.; JSSELMUIDEN, C.. From Bangkok to Mexico: Towards a framework for turning knowledge into action to improve healthsystems. **Bulletin of the World Health Organization**, v. 82, n. 1, p. 719-810, 2004.
- PANTELI, N.; SOCKALINGAM, S.. Trust and conflict within virtual interorganizational alliances: A framework for facilitating knowledge sharing. **Decision Support Systems**, v. 39, p. 599-617, 2005.
- PASWAN, A. K.; WITTMANN, C. M.. Knowledge management and franchise systems. **Industrial Marketing Management**, v. 38, p. 173-180, 2009.
- PASWAN, A. K.; WITTMANN, M. C.; YOUNG, J .A. Intra, Extra, and Internets in Franchise Network Organizations. **Journal of Business to Business Marketing**, v. 11, n. 2, p. 103-125, 2003.
- PEARCE, C. L.; ENSLEY, M. D.. A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: the central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, n. 2, p. 259-278, 2004.
- PELLEGRINI, L.. Corporate brand. **Sviluppo and Organizzazione**, v. 204, p. 24-25, 2004.
- PEREIRA, J. V.. The new supply chain's frontier: Information management. **International Journal of Information Management**, v. 29, p. 372-379, 2009.

PERRY-SMITH, J. E.. Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. **Academy of Management Journal**, v. 49, n.1, p. 85-101, 2006.

PFISTER, E. et al. Institutions and Contracts: Franchising. **European Journal of Law Economics**, v. 21, p. 53-78, 2006.

PINHEIRO DE LIMA, E. et al. Diretrizes Estratégicas para a implantação da gestão do conhecimento organizacional. **Produto & Produção**, v. 8, n. 2, p. 57-73, 2005.

PLAKOYIANNAKI, E. et al. How critical is employee orientation for customer relationships management? Insights from a case study. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 2, p. 268-293, 2008.

POPADIUK, Silvio; RICCIARDI, Giancarlo Conversão do conhecimento é fonte de Vantagem Competitiva Sustentável? uma análise empírica sob a perspectiva da Resource-based View. **Gestão da Produção**, v. 18, n. 1, p.193-204, 2011.

RAYNER, J.. **Managing reputational risk**. Chichester: John Wiley and Sons, 2003.

REAGANS, R.; MCEVILY, B.. Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. **Administrative Science Quarterly**, v. 48 n. 2, p. 240-267, 2003.

REAL, J.C.; LEAL, A.; ROLDÁN, J.L.. Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. **Industrial Marketing Management**, v. 35, p. 505-521, 2006.

REICH, B. H.. Managing knowledge and learning in IT projects: A conceptual framework and guidelines for practice. **Project Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 5-17, 2007.

REYCHAV, I.; WEISBERG, J.. Knowledge sharing: Impact on rewards, performance and turnover intention. **Academy of management meeting Philadelphia**, Aug. 2007.

REZGUI, Y.. Knowledge systems and value creation: An action research investigation. International. **Data and Management Systems**, v. 107, n. 2, p.166-182, 2007.

RIEGE, A.. Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 1, p. 48-67, 2007.

RITTER, T.; WILKINSON, I. F.; JOHNSTON, W. J.. Managing in complex business networks. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 3, p. 175-183, 2004.

ROBERTS, P. W.; DOWLING, G. R.. Corporate reputation and sustained superior financial performance. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 12, p.1077-1093, 2002.

ROBERTSON, M.; SCARBROUGH, H.; SWAN, J.. Knowledge creation in professional service firms: Institutional effects. **Organisation Studies**, v.24, n. 6, p. 831-857, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo, Atlas, 2007.

ROKKAN, A. I.; HAUGLAND, S. A.. Developing relational exchange: Effectiveness and power. **European Journal of Marketing**, v. 36, p. 211-230, 2002.

RUIZ-MERCADER, J.; MERONO-CERDAN, A. L.; SABATER-SANCHEZ, R., Information Technology and Learning: Their Relationship and Impact on Organizational Performance in Small Business". **International Journal of Information Management**, v. 26, p. 16-29, 2006.

SALOJÄRVI, S.; FURU, P.; SVEIBY, K. E.. Knowledge management and growth in Finnish SMEs. **Journal of Knowledge Management**, v, 9, n, 2, p. 103-122, 2005.

SANTOS, Isabel Cristina dos; AMATO NETO, João. Gestão do conhecimento em indústria de alta tecnologia. **Produção**, v.18, n.3, p.569-582, 2008.

SAVI, Antonio Francisco; GONÇALVES FILHO, Eduardo Vila; SAVI, Erika Monteiro de Souza e. Armazenamento de conhecimento explícito referente ao DFA (Design for Assembly) utilizando regras baseadas em casos. **Produção**, v. 20, n.1, p. 66-76, 2010.

SCARBROUGH, H. et al. Project based learning and the role of learning boundaries. **Organization Studies**, v. 25, n. 9, p. 1579-1600, 2004.

SCHLÖGL, C.. Information and knowledge management: Dimensions and approaches. **Information Research**, v. 4, n. 10, p. 235. Disponível em: <<http://InformationR.net/ir/10-4/paper235.html>>. Acesso em: 26 Jun. 2011.

SCUR, Gabriela; GARCIA, Renato. Conhecimento e inovação em sistemas locais de produção de revestimentos cerâmicos e os novos desafios da concorrência internacional. **Produção**, v.18, n.3, p.583-597, 2008.

SEPPÄNEN, R.; BLOMQUVIST, K.; SUNDQVIST, S.. Measuring interorganisational trust: A critical review of the empirical research in 1990 - 2003. **International Marketing Management**, v. 36, p. 249-265, 2007.

SHER, P.; LEE, V.. Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. **Information & Management**, v. 41, n. 8, p. 933-945, 2004.

SILVA, Sergio Luis da; ROZENFELD, Henrique. Modelo de avaliação da gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento do produto: aplicação em um estudo de caso. **Produção**, v. 13, n. 2, p.6-20, 2003..

SILVESTRE, Bruno dos Santos; DALCOL, Paulo Roberto Tavares. Conexões de conhecimento e posturas tecnológicas das firmas: evidências da aglomeração industrial de petróleo e gás da Bacia de Campos. **Gestão da Produção**, v. 14, n. 2, p.221-238, 2007.

SKYRME, D.. **Measuring knowledge and intellectual capital**: Models and methods to maximise the value of knowledge, intangibles and intellectual assets. London: Optima Publishing, 2003.

SMITH, E. A.. The role of tacit and explicit knowledge in workplace. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 4, p. 311-321, 2001.

SNOWDEN, D.. Liberating knowledge. IN: R. Joanna, **Liberating knowledge**. London: Caspian Publishing, p. 6-19, 2000.

SNYDER, W. M.; WENGER, E.; BRIGGS, X. D. S.. Communities of practice in government: Leveraging knowledge for performance. **The Public Manager**, v. 32, n. 4, p. 7-21, 2003.

SOUZA, E. R. M. F. de; PINHEIRO DE LIMA, E.; GOUVÊA DA COSTA, S. E.. A gestão estratégica do conhecimento: uma abordagem fundamentada no desenvolvimento de medidas de desempenho. Niterói : LATEC - UFFIn: **IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, v. 1. p. 1-18, 2008.

SRIVASTAVA, A.; BARTOL, K. M.; LOCKE, E. A.. Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy and performance. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 6, p. 1239-1251, 2006.

STOCK, R. M.; HOYER, W. D.. An attitude–behavior model of salespeople's customer orientation. **Academy of Marketing Science Journal**, v.33, n. 4, p. 536-552, 2005.

STOREY, C.; KAHN, K.. The role of knowledge management strategies and task knowledge in stimulating service innovation. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 4, p.397-410, 2010.

SUPPIAH, V.; SANDHU, M. S.. Organisational culture's influence on tacit knowledge - sharing behavior. **Journal of Knowledge Management**, v.15, n. 3, p. 462-477, 2011.

TAEWON, S.; AMINE, L. S.. Defining and managing reputational capital in global markets. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 15, n. 3, p. 205-217, 2007.

TAYLOR, L.. Knowledge, information and the business process: **Revolutionary thinking or common process?** Oxford: Chandos Publishing, v. 142, 2007.

TEBBUTT, J.. **Who determines the value of your business?** In Information societies technologies conference. Nice: European Commission, 2000.

THOMAS, K.; KEITHLEY, T.. Knowledge management improves performance. *AACE International Transactions*, 2002. p. 17-24. TSAI, W.. Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organization Science**, v. 13, n. 2, p. 179-190, 2002.

TSAI, W.; GHOSAL, S.. Social capital and value creation: The role of interfirm networks. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464-476, 1998.

TSENG, S. M.. Knowledge management system performance measure index. **Expert Systems with Applications**, v.34, n. 1, p. 734-745, 2008.

ULAGA, W.; EGGERT, A.. Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. **Journal of Marketing**, v.70, p. 119-136, 2006.

VACCARO, A.; PARENTE, R.; VELOSO, F. M.. Knowledge management tools, interorganizational relationships, innovation and firm performance. **Technological Forecasting & Social Change**, v.77, n. 7, p.1076-1089, 2010.

VAINIO, A. M.. Exchange and combination of knowledge based resources in network relationships: A study of software firms in Finland. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 9, p.1078-1095, 2005.

VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo; MILAGRES, Rosileia; NASCIMENTO, Edna do. Estratégia de relacionamento entre os membros da cadeia produtiva no Brasil: reflexões sobre o tema. **Gestão da Produção**, v.12, n.3, p.393-404, 2005.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M.. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WANG, E. T. G.; WEI, H. L.. Inter-organizational governance value creation: Coordinating for information visibility and flexibility in supply chains. **Decision Sciences**, v. 38, p. 647-674, 2007.

WEISS, A. M.; ANDERSON, E.; MACINNIS, D. J.. Reputation management as a motivation for sales structure decisions. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p. 74-89, 1999.

WIDÉN-WULFF, G.; GINMAN, M.. Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital. **Journal of Information Science**, v. 30, n. 5, p. 448-458, 2004.

WILD, R.; GRIGGS, K.. A model of information technology opportunities for facilitating the practice of knowledge management. **Vine**, v. 38, n. 4, p. 490-506, 2008.

WILLEM, A.; SCARBROUGH, H.. Social capital and political bias in knowledge sharing: An exploratory study. **Human Relations**, v.59, n. 10, p. 1343-1370, 2006.

WILLIAM, T. R. Jr.; DIANA, C. R.. Compound relationships between firms. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 108-123, 2007.

WILLIAMS, M. R.; ATTAWAY, J. S.. Exploring salespersons customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 16, n. 4, p. 33-52, 1996.

WILSON, T. D.. The nonsense of knowledge management. **Information Research**, v.1, n. 8, p. 144, 2002. Disponível em: <<http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>>. Acesso em: 26 Jun. 2011.

WU, I.; LIN, H.. A strategy-based process for implementing knowledge management: An integrative view and empirical study. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 60, n. 4, p. 789-802, 2009.

XU, K.; DONG, Y.; EVERS, P. T.. Towards better coordination of the supply chain. **Transportation Research Part E**, v. 37, p. 35-54, 2001.

YANG, Chen-Wei; FANG, Shih-Chieh; LIN, Julia L.. Organisational knowledge creation strategies: A conceptual framework. **International Journal of Information Management**, v. 30, p. 231-238, Jun. 2010.

YAO, W.; SI, Y.; CHEN, J.; HU, J.. Research on the Knowledge Creation Process of the University Industry Collaboration: A Case Study of Chinese Household Appliances Manufacturing Industry. **Technology Management for Global Economic Growth (PICMET)**, Phuket, p. 1-13, 2010.

YATES-MERCER, P.; BAWDEN, D.. Managing the paradox: The valuation of knowledge and knowledge management. **Journal of Information Science**, v.28, n. 1, p. 19-29, 2002.

YEH, Y.; LAI, S.; HO, C. Knowledge management enablers: A case study. **Industrial Management and Data Systems**, v. 106, n. 6, p. 793–810, 2006.

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

YIN, Robert K.. **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 4. ed, 2003.

YIN, S. Y. L.. Need for global knowledge sharing related to construction innovation. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 132, n. 10, p. 1025, 2006.

ZACK, M. H.. Developing a knowledge strategy. **California Management Review**, v. 41, n. 3 p. 125-145, 1999.

ZACK, M. H.. Developing a knowledge strategy: Epilogue. IN: N. Bontis; C. W. Choo. The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: A collection of readings. **Oxford University Press**, 2002.

ZÁRRAGA, C.; BONACHE, J.. Assessing the team environment for knowledge sharing: An empirical analysis. **International Journal of Human Resource Journal**, v. 14, n. 7, p. 1227-1245, 2003.

ZHANG, J.; DAWES, S. S.; SARKIS, J.. Exploring expectations of the benefits and barriers of e-government and knowledge sharing. **The Journal of Enterprise Information Management**, v. 18, n. 5, p. 548-567, 2005.

ZINS, C.. Conceptions of information science. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 58, n. 3, p. 335-350, 2007a.

\_\_\_\_\_. Conceptual approaches for defining data, information and knowledge. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 58, n. 4, p. 479-493, 2007b.

## **ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO NAS ENTREVISTAS COM OS SUPERVISORES COMERCIAIS E GERÊNCIA DE MARKETING DA FRANQUEADORA**

1. Como a Franqueadora define e estrutura os conhecimentos que serão divulgados para a rede de franquias?
2. Como são construídos os materiais que serão utilizados transferidos para a rede?
3. Como a Franqueadora avalia o incentivo à partilha de conhecimentos entre os membros das franquias? O que funciona? O que não funciona? Como isso é gerenciado no ambiente virtual de aprendizagem?
4. Como são identificados os conhecimentos que devem sugerir novas práticas de ações a serem adotadas pelas franquias?
5. Como a Franqueadora avalia o processo de transferência dos conhecimentos voltados às ações práticas a serem adotadas pela rede de franquias? O que funciona? O que não funciona?
6. Com base em quais elementos a Franqueadora avalia os resultados dessa transferência?
7. Como esses conhecimentos têm modificado as ações empreendidas pelos Franqueados?
8. Como os laços e as relações pessoais entre os profissionais da Franqueadora e dos Franqueados influenciam na transferência de conhecimento?
9. Como as diferenças de habilidades e de conhecimentos dos membros das franquias tem afetado a transferência de conhecimentos no Ambiente Virtual de Aprendizagem?
10. Como a transferência de conhecimentos por meios virtuais é afetada por interesses particulares da Franqueadora e/ou das franquias?
11. Como a natureza colaborativa do projeto tem sido percebida pelas franquias? Qual a influência de forma positiva, ou negativa, na transferência de conhecimento por meios virtuais?
12. A Franqueadora entende que os profissionais das franquias que colaboram no ambiente virtual de aprendizagem devem ter algum tipo de incentivo (financeiro, ou não)? Em caso positivo, como avalia?
13. Quais são as ações desenvolvidas para o engajamento dos membros das franquias nas mudanças que se fazem necessárias?
14. Como a Franqueadora avalia as ações de engajamento das franquias na implantação das mudanças que se fazem necessárias?
15. Como a Franqueadora avalia a reputação da Franqueadora junto às franquias com relação ao Ambiente Virtual de Aprendizagem?
16. Como a Franqueadora avalia as mudanças realizadas após a implantação do ambiente virtual de aprendizagem? O que funciona? O que não funciona?
17. Como a Franqueadora avalia os resultados do ambiente virtual de aprendizagem em termos financeiros, de vendas, percepção da qualidade do produto/serviço por parte do cliente, melhorias de produto/processo/serviços e de recursos humanos?

## **ANEXO B – QUESTIONÁRIO APLICADO NAS ENTREVISTAS COM OS FRANQUEADOS E GERENTES DAS FRANQUIAS**

1. Como você avalia a aplicabilidade dos materiais disponibilizados pela Franqueadora com relação à realidade da franquia? O que funciona? O que não funciona?
2. Como você avalia o gerenciamento da partilha de informações no ambiente virtual de aprendizagem?
3. Como você avalia as contribuições da sua franquia e a das outras franquias através do ambiente virtual de aprendizagem? Como essas contribuições ajudam a melhorar os negócios?
4. Como você avalia a transmissão dos conhecimentos voltados a sugerir novas ações a serem praticadas nas franquias que são disponibilizados pela Franqueadora?
5. Como esses conhecimentos voltados a novas ações têm modificado as práticas da sua franquia?
6. Como a franquia percebe as facilidades e dificuldades em transferir e absorver conhecimentos no ambiente virtual de aprendizagem?
7. Como os laços e as relações pessoais entre os profissionais da Franqueadora e dos Franqueados influenciam a transferência de conhecimento na rede de franquias?
8. Como as diferenças de habilidades e de conhecimentos dos membros da rede afetam a transferência de conhecimentos por meios virtuais?
9. Como a transferência de conhecimentos por meios virtuais é afetada por interesses particulares da Franqueadora e/ou das franquias?
10. Como a natureza colaborativa do projeto em equipe influencia de forma positiva, ou negativa, a transferência de conhecimento por meios virtuais?
11. Sua franquia entende que os funcionários que colaboram no ambiente virtual de aprendizagem devem ter algum tipo de incentivo ou ganho financeiro? Em caso positivo, como avalia?
12. Como você avalia as ações de engajamento das franquias na implantação das mudanças que se fazem necessárias?
13. Como você avalia a reputação de sua franquia junto as franquias da rede através das relações através do ambiente virtual de aprendizagem?
14. Como você avalia as mudanças realizadas após a implantação do ambiente virtual de aprendizagem? O que funciona? O que não funciona?
15. Como você avalia os resultados do ambiente virtual de aprendizagem em termos financeiros, de vendas, percepção da qualidade do produto/serviço por parte do cliente, melhorias de produto/processo/serviços e de recursos humanos?

## ANEXO C - RELATÓRIO DOS TÓPICOS DAS DISCUSSÕES SUGERIDAS PELAS FRANQUIAS NO FÓRUM A

Período de análise: 2 (dois) meses

1. Erro na área de impressão do <i>software</i>
2. Sugestão para mudar portas e frentes <i>high gloss</i> Berinjela
3. Sugestão para mudança nos puxadores
4. Correção nos módulos <i>open four new</i> está oculto
5. Sugestão aplicada a linha <i>open four new</i> módulo bancada
6. Sugestão linha "X" e "Y"- espelhamento mesas de extensão
7. Ajuste nos tampos de 455 e 475 está com o mesmo código
8. Ajustes nos suportes para prateleiras, dobradiças e rodízios.
9. Sugestão para gavetas <i>avulsas open four new</i>
10. Ajustes nas usinagens e furações de tamponamentos / ferragens
11. Sugestão para puxador "B"
12. Ajustes <i>open four</i> - vista superior c/ encosto e cantoneira - agregados
13. Arrumar opção de seleção e exclusão no <i>software</i>
14. Sugestão - módulo canto <i>open four new</i>
15. Ajustes na aplicação de texturas externas
16. Ajustar <i>render up</i>
17. Ajustar renderização / Acabamentos
18. Ajustar costas <i>open four</i>
19. Sugestão do <i>software</i> em 64 <i>bits</i>
20. Sugestão para pranchas de impressão
21. Sugestão avaliar porque gaveta "C" só existe de 900mm
22. Ajuste nos gaveteiros avulsos - frente interna e externa
23. Arrumar seleção de objetos
24. Sugestão <i>open four new</i> em agora
25. Sugestão para laterais da linha <i>open four new</i>
26. Sugestão para perfil moldura x vistas <i>open new</i>
27. Sugestão para <i>open four new</i> x <i>open four</i>
28. Arrumar nova linha de puxadores está incoerente com portas
29. Ajustar <i>kit</i> pé painel linha "G"
30. Alteração do módulo Batente para Tecno
31. Ajustar furações e parafusos
32. Ajustar Puxadores "X"
33. Sugestão <i>open four new</i> vista superior (instalação)
34. Sugestão <i>open four new</i> vista 10mm
35. Suporte sobre <i>software</i>
36. Sugestão linha "F" e "P"
37. Sugestão gavetas avulsas - <i>open four new</i>
38. Sugestão integração de dados
39. Ajustar as bases dos armários de correr

40. Ajustar perfil lateral batente porta de passagem
--

41. Sugestão puxadores "W"
----------------------------

## ANEXO D - RELATÓRIO DOS TÓPICOS DAS DISCUSSÕES SUGERIDAS PELAS FRANQUIAS NO FÓRUM B

Período de análise: 2 (dois) meses

1. Sugestão para renderização
2. Sugestão ferramenta caixa de edição
3. Dúvida sobre "P"
4. Dúvida sobre <i>bug</i> nas cotas
5. Lançamentos dezembro / correções
6. Atualização para render versão 9
7. Sugestão renderização - aberturas
8. Problema na ferramenta copiar e colar
9. Sugestão atualizações
10. Correção no erro complemento de <i>open new</i>
11. Correção orçamento
12. Sugestão cálculo automático <i>open new / open four</i>
13. Sugestão configurar texturas
14. Sugestão serviços <i>online</i> 20-20
15. Sugestão atualizações disponíveis
16. Correção de erros
17. Sugestão 20-20 vs. Anti-vírus

## ANEXO E - RELATÓRIO SÍNTESE DAS ENTREVISTAS COM AS FRANQUIAS

Síntese das entrevistas franqueados	X/24	FRANQUIA 1	FRANQUIA 2	FRANQUIA 3	FRANQUIA 4	FRANQUIA 5	FRANQUIA 6	FRANQUIA 7	FRANQUIA 8	FRANQUIA 9	FRANQUIA 10	FRANQUIA 11	FRANQUIA 12	FRANQUIA 13	FRANQUIA 14	FRANQUIA 15	FRANQUIA 16	FRANQUIA 17	FRANQUIA 18	FRANQUIA 19	FRANQUIA 20	FRANQUIA 21	FRANQUIA 22	FRANQUIA 23	FRANQUIA 24
		<p>O AVA como centro de informações 24H/DIA é muito importante, porém precisamos nos habituar a isto. Muito bom o projeto, muito bom o curso e muito boa a didática. Tudo funciona. O AVA é um canal para atualização e treinamento sobre produtos e melhores práticas. Tudo se aplica, para quem não tem conhecimento é um canal ótimo para aprender e para quem já tem conhecimento é uma reciclagem. Os treinamentos online funcionam muito bem, pois não é necessário disponibilizar tempo em agendas mutuas para, por exemplo, trazer um auditor para dar treinamento dentro da franquia.</p>	15/24	x	x	x							x		x	x		x		x	x	x	x	x	x
<p>Os conhecimentos disponibilizados no curso de consultores através do AVA estão em um formato adequado. Oportunizam atualização conhecimentos sobre produtos de forma padronizada, criando o conhecimento “básico necessário” para todos os integrantes da franquia referente ao produto e a proposta de serviço adotada pela Franqueadora. Os vídeos trouxeram temas importantes. Está trazendo muitas informações na parte técnica que serve muito como argumento de vendas. Nenhuma consultoria conseguiria se aproximar tanto da realidade das franquias. As franquias conseguem treinar e desenvolver o seu pessoal de forma adequada e a fábrica capacita a todos sobre o produto.</p>	24/24	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<p>O Programa de Melhorias não está sendo destacados na página do AVA, poucos conhecem. A franquia conheceu através de uma visita na fábrica através do programa “Portas Abertas” problema de comunicação com as franquias</p>	20/24	x	x	x	x	x			x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
<p>Conhecimentos de práticas comerciais, motivação para vendas precisam ser abordados no AVA para que atendam a realidade das franquias. Falta ainda discutir o processo de técnicas de fechamento de vendas, que é como usar esse conhecimento. Poderia ter um treinamento, mas específico em etiqueta profissional, sobre roupa, maquiagem, linguagem para ter uma mesma unidade entre todas as franquias na parte comercial. “Sugere um treinamento de padrão de atendimento de alto nível “aaa”, etiqueta de alto luxo, linguagem, pesquisa do que falam”. Funciona a informação de produto, não funciona a motivação para implementar, mas depende da franquia aplicar isso.</p>	15/24			x	x			x	x	x		x		x	x	x			x	X		x	x	x	x

Síntese das entrevistas franqueados	X/24	FRANQUIA 1	FRANQUIA 2	FRANQUIA 3	FRANQUIA 4	FRANQUIA 5	FRANQUIA 6	FRANQUIA 7	FRANQUIA 8	FRANQUIA 9	FRANQUIA 10	FRANQUIA 11	FRANQUIA 12	FRANQUIA 13	FRANQUIA 14	FRANQUIA 15	FRANQUIA 16	FRANQUIA 17	FRANQUIA 18	FRANQUIA 19	FRANQUIA 20	FRANQUIA 21	FRANQUIA 22	FRANQUIA 23	FRANQUIA 24
Conteúdos de franqueados e gerentes precisam focar a estratégia de gestão da franquia (softwares de gestão) e não apenas comportamentos. O franqueado tem um tempo maior de Franqueadora já conhece bem produto, com o AVA tem se reciclado. Os conhecimentos do curso para Gerentes e Franqueados poderia ser menos aprofundado em características técnicas. Falta mais preocupação com a franquia, fachada, decoração, poderia ser discutida no AVA. No curso de franqueados é preciso rever o curso e colocar algo mais a cara da Franqueadora (Franquia padrão).	15/ 24			x	x			x	x	x		x		x	x	x	x			x	X	x	x	x	x
Sugere que alunos que perdem o prazo por atestado ou que estejam envolvidos em projetos relevantes sejam oportunizados uma recuperação, ou que o módulo fique pendente para ser realizado depois. A maior dificuldade é com relação à impossibilidade de ingressar no AVA quando o curso está começado. Cada módulo tem apenas 15 dias, ver questões de férias terem uma chance através do gerente/franqueado para recuperar. Módulo rápido para colaboradores novos é importante, pois existe a rotatividade na franquia e a necessidade de qualificação rápida. Entendemos que seja necessário o desenvolvimento de um novo método para treinamento de novos colaboradores. Este deve ser rápido e objetivo, com duração máxima de seis semanas para que pessoas recém-chegadas às franquias possam partir para o atendimento ao público com um conhecimento preliminar, entretanto sólido, de nossa linha de produtos.	19/ 24			x		x			x										x	x	x	x	x	x	x
As respostas dos exercícios poderiam ser dadas depois de fechar o módulo, isso estimula a franquia a conversar com outras no fórum. Os conhecimentos disponibilizados em diversos meios como videoaula, apostila etc. não devem ser repetitivos. Os exercícios avaliativos às vezes deixam de destacar assuntos fundamentais e por vezes ficam muito na parte técnica.	15/ 24			x	x			x	x	x		x		x	x	x	x			x	X	x	x	x	x
Sugere que sejam pensados programas mais avançados para os gerentes.	11/ 24			x								x			x		x		x	x	x	x	x	x	x

Síntese das entrevistas franqueados	X/24	FRANQUIA 1	FRANQUIA 2	FRANQUIA 3	FRANQUIA 4	FRANQUIA 5	FRANQUIA 6	FRANQUIA 7	FRANQUIA 8	FRANQUIA 9	FRANQUIA 10	FRANQUIA 11	FRANQUIA 12	FRANQUIA 13	FRANQUIA 14	FRANQUIA 15	FRANQUIA 16	FRANQUIA 17	FRANQUIA 18	FRANQUIA 19	FRANQUIA 20	FRANQUIA 21	FRANQUIA 22	FRANQUIA 23	FRANQUIA 24
<p>A partilha com outras franquias seria uma ótima fonte de idéias para problemas de gestão, <i>showroom</i>, visual.</p> <p>Seria interessante estimular canais com assuntos direcionados para a partilha de experiências e com informações do dia a dia da franquia (as ameaças e oportunidades de negócios, técnicas de atendimento etc.). Poderia se manter o acesso liberado a todos, mesmo após o término do curso. Assim existirá um canal de referência entre as pessoas para uma "reciclagem". Os canais no AVA são apropriados, como é o caso dos fóruns de Sistemas de projetos. Isso estimula troca entre as franquias através de discussões direcionadas a assuntos de negócios, de forma que aproximasse as franquias das mesmas regiões talvez tivessem mais informações para serem trocadas. Sente necessidade de algo mais relacionado a técnicas projetos. Onde poderiam trocar experiências sobre como as franquias elaboram os projetos e pensam em soluções sobre iluminação, estética, etc. As franquias poderiam ganhar muito com a troca de experiências, inclusive para a solução de questões do dia a dia.</p>	24/24	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<p>Temos a certeza que essa diferença se projeta como positiva nas discussões, isso oportuniza a exposição de vários pontos de vista e converge em uma padronização de entendimento de alguns assuntos. Manter a equipe misturada, consultores, projetistas. a franquia se ajuda, interesse é que todos se ajudem e entendam os conteúdos juntos, vejam outras visões.</p> <p>Percebe que não afeta o aprendizado as diferenças. Uma funcionária que recém foi contratada ela conseguiu acompanhar os conteúdos e a dinâmica do AVA tranquilamente.</p>	14/24				x			x		x					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<p>O conceito de aprendizagem tornou-se mais dinâmico, acesso facilitado às informações, aprendizagem não é isolada e a partilha permite interação e coletividade da rede.</p>	16/24	x	x	x				x	x	x		x	x	x	x		x	x	x		x		x	x	x
<p>Não partilham informação com as demais franquias em função de tempo. A troca é interna e entre a rede de franquias que pertencem ao mesmo franqueado apenas. Não participa da troca com a rede, pois não percebe a necessidade de participar nos fóruns e de contribuir com outras franquias. Mas de qualquer forma lê os fóruns e acompanha as trocas de ideias. Não participa porque percebe que a realidade dos seus projetos é bem mais complexa do que para outras franquias, isso diferencia algumas ações em questões relacionadas ao perfil dos clientes que muitas vezes é um dos assuntos discutidos no fórum. A comunicação está mais direcionada entre fábrica e individualmente a cada franquia. Não tem percebido a troca de idéias entre as franquias, existe um sentimento de distanciamento entre as franquias e às vezes concorrência. O fórum de troca de idéias dentro de cada módulo não tem gerado conhecimentos para a aprendizagem apenas avaliação da experiência no curso.</p>	20/24	x	x	x	x	x			x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x

Síntese das entrevistas franqueados	X/24	FRANQUIA 1	FRANQUIA 2	FRANQUIA 3	FRANQUIA 4	FRANQUIA 5	FRANQUIA 6	FRANQUIA 7	FRANQUIA 8	FRANQUIA 9	FRANQUIA 10	FRANQUIA 11	FRANQUIA 12	FRANQUIA 13	FRANQUIA 14	FRANQUIA 15	FRANQUIA 16	FRANQUIA 17	FRANQUIA 18	FRANQUIA 19	FRANQUIA 20	FRANQUIA 21	FRANQUIA 22	FRANQUIA 23	FRANQUIA 24
Entendo que não deve ocorrer algum incentivo financeiro para os alunos. O ganho é o certificado, o conhecimento e a qualificação. Remunerar vai contra a proposta que se quer de perfil de profissional para a franquia. Quem está aqui tem que ser parceiro e querer aprender.	12/24	x	x	x		x	x		x					x	x		x		x	x	x				
O apoio poderia ser através do reconhecimento, visitação a fábrica é interessante. O reconhecimento para obter o apoio de seu pessoal, reter talentos e acelerar o desempenho, destacar melhores. Vincular a produtividade. Sim, incentivo financeiro é sempre bem vindo, minha sugestão seria premiar os melhores alunos de cada módulo ou das franquias por região com um jantar em um restaurante legal, um ingresso de teatro com acompanhante, presentes como livros e até viagem com acompanhante para algum lugar do Brasil. As pessoas que estão envolvidas nesses trabalhos são todas voltadas para área comercial, elas são movidas por resultados e premiações, acredito que um estímulo seria muito importante. (Poderia ser ter um prêmio para o conselheiro que motiva a equipe, poderia ser uma viagem, visita a fábrica) e ainda sempre oportunizar a troca de conselheiros nas franquias.	16/24	x		x	x			x		x	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
O desafio maior será das franquias em absorver essas informações e transformá-las em ferramentas de trabalho. O difícil é conscientizar pessoas para este caminho inexorável que é o conhecimento para a sobrevivência das empresas e dos seus próprios empregos. Facilidade através de vídeos. Estimulou uma troca maior de idéias e as pessoas se ajudam no processo de aprendizagem. Como todo EAD, o AVA demanda um compromisso maior do aluno. E esse compromisso vai além de apenas assistir os vídeos. Alguns compreendem e absorvem o conhecimento. Outros fazem apenas por obrigação. É preciso estimular a prática e constantemente retomar os treinamentos em grupo. É muita informação	18/24	x	x	x		x		x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x			x	x	x
Por conta do curso de consultores, aprimorou muito a área de treinamento, ganhando qualidade, visual, agilidade, padronização de conteúdos e linguagem institucional. Temos momentos de reflexões e reciclagem, que apesar de sabermos de alguns conteúdos esse tempo de debater e refletir como utilizarmos de outra maneira é muito bom. Os exercícios de avaliações são muito interessantes. Tem gerado certa competição positiva entre a equipe no sentido de todos precisam passar as etapas e ter boas notas. Com o curso de consultores, aprimoraram projetos, conheceram novos recursos e aplicaram nos projetos. Na franquia a atenção a detalhes de estética, organização foram muito aprimorados.	15/24		x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x				x	x			x		x

Síntese das entrevistas franqueados	X/24	FRANQUIA 1	FRANQUIA 2	FRANQUIA 3	FRANQUIA 4	FRANQUIA 5	FRANQUIA 6	FRANQUIA 7	FRANQUIA 8	FRANQUIA 9	FRANQUIA 10	FRANQUIA 11	FRANQUIA 12	FRANQUIA 13	FRANQUIA 14	FRANQUIA 15	FRANQUIA 16	FRANQUIA 17	FRANQUIA 18	FRANQUIA 19	FRANQUIA 20	FRANQUIA 21	FRANQUIA 22	FRANQUIA 23	FRANQUIA 24
<p>Em termos da capacitação de consultores, facilitou muito, pois o conteúdo anterior através das apostilas técnicas era muito pesado. Os conteúdos novos são mais atrativos, então são usados nos treinamentos constantemente. Montamos um formato de reuniões semanais isso nos ajuda a sempre o conhecimento e a troca estarem em nosso dia a dia. Muitas ações já são praticadas, e outras em estudo, mas é uma maneira de oxigenar um sistema de trabalho, uma reciclagem e ações (que podemos ter para melhorar os resultados). Ajudam na padronização e estabelecem uma adesão aos princípios da marca.</p> <p>Tem criados vários debates entre projetistas, vendedores e conferentes, e isto tem sido muito bom para integração dos colaboradores.</p>	21/24	x	x	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<p>Cliente percebe nos vídeos e na segurança dos consultores quando lhe atende o conhecimento do produto. O AVA nos dá certa aproximação com a Franqueadora.</p> <p>Otimizando o tempo de trabalho e melhorando o atendimento ao cliente. Mostram vídeos aos clientes, passam alguns vídeos aos funcionários novos. São passados os vídeos. A área de treinamento criou uma estrutura de verdade. Não mudou processo, mas mudou cultura na franquia. Muitos dos processos implementados foram sugeridos pelo AVA.</p>	7/24			x				x		x			x	x									x		x
<p>Atualmente estamos com uma equipe bastante empenhada e preocupada em aprender. De modo geral está sendo positivo O AVA dentro da nossa franquia. Trocam experiências internas sobre as questões. Estão motivados, e também existe uma expectativa da franquia sobre as pessoas para que tenham uma ótima nota. A melhoria mais expressiva foi na percepção da qualidade do produto e serviço, por parte da equipe da franquia. Material de apoio que nos auxiliam a mostram a grande dimensão de nossa fábrica. Porém isso não foi refletido em faturamento da franquia que já vinha numa crescente antes da implantação do AVA. Os vendedores estão mais confiantes do produto que eles têm para trabalhar e têm usado com frequência argumentos vistos no vídeo para apresentar o produto ao seu cliente.</p> <p>Em termos de processos não mudou, não interferiu muito, mas postura mudou muito, atitudes, empolgação, conseguiram fazer no prazo... existe um envolvimento em termos de conhecimento. Nas reuniões aparece O AVA sempre como pauta.</p>	22/24	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
<p>Os conteúdos de franqueados são todos aplicados também, ajudou a estruturar muito em termos de comportamento e recursos humanos, desde o banco de talentos, a definição do DNA da equipe, discussões de gestão, etc.</p>	15/24	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x			x	x		x				x

Síntese das entrevistas franqueados	X/24	FRANQUIA 1	FRANQUIA 2	FRANQUIA 3	FRANQUIA 4	FRANQUIA 5	FRANQUIA 6	FRANQUIA 7	FRANQUIA 8	FRANQUIA 9	FRANQUIA 10	FRANQUIA 11	FRANQUIA 12	FRANQUIA 13	FRANQUIA 14	FRANQUIA 15	FRANQUIA 16	FRANQUIA 17	FRANQUIA 18	FRANQUIA 19	FRANQUIA 20	FRANQUIA 21	FRANQUIA 22	FRANQUIA 23	FRANQUIA 24
O AVA é uma ferramenta que visa os interesses das franquias e também da fábrica, pois diminui gastos com treinamentos presenciais e deslocamentos de equipe e concentramos tudo no campo online. Acredito que para as franquias é interessante, pois força o colaborador a se reciclar e querer evoluir quanto aos produtos Franqueadora. Todos os interesses estão sendo atendidos.	21/24	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
Outra coisa muito boa é que para funcionários novos que ingressam na franquia fica muito mais fácil o treinamento ser dado pelo AVA. Na admissão de novos colaboradores. É um treinamento padronizado facilitador das lideranças que precisam treinar.	4/24	x	x	x								x													
As relações de colaboração com a fábrica através dos tutores nos incentivam muito e ajudam a lembrar da nossa obrigação como alunos. O relacionamento com os tutores é muito importante, reduz a distância entre a franquia e a fábrica. Os tutores sempre estão disponíveis e respondem muito rápido. Os tutores são pessoas muito bem preparadas para nos dar suporte. Fábrica coloca profissionais a disposição no fórum tem um retorno com atenção da fábrica, apreciamos muito e aproxima as pessoas. A inserção do conselheiro criou um personagem que atua motivando as pessoas o tempo todo, acompanhando a aplicação dos conteúdos. Primeiro o conselheiro faz a atividade e depois os alunos são avisados e acompanhados sobre o que terão que fazer, de forma a estimulá-los o conselheiro vai na frente.	18/24	x	x	x	x	x		x	x		x	x	x	x	x		x		x	x	x			x	x
Os tutores devem estar acrescentando notícias e informações atuais nos módulos para que se perceba a continuidade das ações e a preocupação em ter informações atuais. Hoje afetam muito pouco, os contatos são muito espaçados, com o incentivo do uso do AVA, pode ser que estes conhecimentos sejam melhores transferidos. Os tutores poderiam ser mais incisivos, cobrar mais o pessoal, nos fóruns, mais presentes, mais motivadores. Não tem percebido a participação dos tutores chamando os alunos, comentando o trabalho das pessoas de forma individual, mas sim por franquia, sente falta. Mas não está vendo o diálogo personalizado. Gostava da participação dos tutores em franqueados era mais personalizada e consultiva. No curso de franqueados parece que estão cumprindo um script, fazendo por fazer.	15/24			x			x	x	x	x		x		x	x	x	x			x	X	x	x	x	x

## ANEXO F - RELATÓRIO SÍNTESE DAS ENTREVISTAS COM A FRANQUEADORA

SÍNTESE DAS ENTREVISTAS COM A FRANQUEADORA	X/3	Entrevistado Fábrica 1	Entrevistado Fábrica 2	Entrevistado Fábrica 3
<p>O AVA está inserida no contexto do planejamento estratégico, o projeto atende as necessidades de capacitação para gerar a manutenção das condições de excelência no atendimento do cliente Franqueadora nas dimensões produto e serviço.</p> <p>Todos os cursos foram desenhados a partir das necessidades e reivindicações das franquias. O conhecimento tem que ser útil para a gestão da franquia, pois O AVA tem o grande objetivo de difundir conhecimento, explicar produtos, criar novas práticas na rede. Os conhecimentos difundidos no AVA ajudam as franquias diante das suas dificuldades de gestão como, por exemplo, dificuldades de contratação e manutenção de pessoas.</p>	3/3	X	x	x
<p>No nosso cenário, o processo de aprendizado tem sido fundamental para promover o desenvolvimento das pessoas, de forma a gerar valor para a organização e, sobretudo, para os Franqueados e Gerentes. Hoje se tem mais interesse por parte do consultor para conhecer o produto dos que os gerentes e franqueados. Existem muitos consultores bem envolvidos NO AVA. A aprendizagem organizacional objetiva manter seu papel estratégico na realidade do ambiente de negócios da Franqueadora precisa ter como característica básica a adequação às especificidades de cada franquia e deve considerar o perfil e necessidades das pessoas.</p>	3/3	X	x	x
<p>Os fóruns Sistema de projetos e Sistema de projetos desenvolveram um papel importante com a rede, trata-se de um canal online e direto com a fábrica. É uma relação que está funcionando bem, pois as franquias conseguem tirar dúvidas com pessoas da fábrica diretamente sem precisar esperar ou enviar um email.</p>	3/3	X	x	x
<p>Os meios virtuais são mais adequados quando se tem esta distância geográfica na cadeia de comercialização, pois facilita e aproxima as pessoas disseminando em tempo real a informação de ponta a ponta e de forma padronizada.</p>	3/3	x	x	x
<p>Os conteúdos estão sempre atualizados mostrando o diferencial competitivo da Franqueadora, qualificando a cadeia de comercialização, gerando valor proporcionando o desenvolvimento de programas de capacitação e educação continuada, de forma presencial ou à distância, que promovem o desenvolvimento dos profissionais das franquias e dos parceiros de acordo com as estratégias da corporação. Os materiais têm a proposta de desenvolver a equipe de pessoas que trabalham na franquia e beneficiar através de conhecimentos de produtos com foco na estratégia de atendimento.</p> <p>Muitas franquias solicitam acesso aos vídeos de forma individual para apresentar aos clientes. Existem muitos relatos em que acham interessantes os assuntos, alguns demonstram que nunca tinham visto alguns produtos e que existiam ferramentas que não conheciam até acessarem O AVA.</p> <p>Esse canal está sendo muito rico para que se percebam também outras sugestões de necessidades de treinamentos para as franquias que não eram percebidos antes pela fábrica.</p>	3/3	X	x	x

<b>SÍNTESE DAS ENTREVISTAS COM A FRANQUEADORA</b>	X/3	<b>Entrevistado Fábrica 1</b>	<b>Entrevistado Fábrica 2</b>	<b>Entrevistado Fábrica 3</b>
O AVA já oportunizou através do curso de franqueados e gerentes a capacitação dos executivos para atuação dentro do conceito da Franqueadora em termos de gestão, embora este curso esteja sendo repensado. Mas as principais ações têm sido evidenciadas na estruturação da área de treinamento das franquias, apoiando os profissionais da rede no acesso ao conhecimento para formação de conceito único do negócio em qualquer lugar do país e exterior. A transferência de conhecimentos através do portal UCF busca capacitar os franqueados e gerentes a desenvolverem competências críticas de negócio. Possibilitar isso através de meios virtuais reflete em melhorias de produtos como é evidenciado através do Programa de Melhorias, fóruns dos Sistema de projetos. A Franqueadora é a primeira empresa que trabalha com EAD.	2/3	x	x	
No primeiro momento ambos estão conseguindo alcançar os objetivos, mas as franquias nem sempre conseguem entender toda a estrutura que está disposta através do AVA. O curso de franqueados e gerentes teve uma proposta de aplicação de conteúdos nas franquias, definindo uma forma de gestão da franquia, mas os conteúdos não se alinharam com a proposta da Franqueadora e serão reavaliados em breve.	3/3	x	x	x
As franquias sabem da importância do conhecimento, mas o contato pessoal será necessário com cada uma das franquias para tornar mais esclarecido a importância e o objetivo do AVA. As franquias desconhecem todos os espaços do ambiente virtual e tudo que tem a disposição deles. As franquias ainda não conhecem todas as oportunidades que O AVA pode oferecer.	3/3	x	x	X
Falta de um software de gestão acadêmica tem engessado a entrada de alunos a qualquer momento no AVA e dificultado a gestão de informações. Isso gera um trabalho manual grande para gerenciar os indicadores, relatórios, informações gerenciais de desempenho. A demanda é grande, e acaba deixando de realizar muitas ações em função de pequenas melhorias e implementação de recursos.	3/3	x	x	x
As franquias não tem trocado muitas experiências através do AVA nos fóruns dentro dos módulos, pois lá se torna um espaço onde as pessoas apenas avaliam o que acharam do módulo e não trocam experiências sobre o que aprendem naquele conteúdo específico.	3/3	x	x	X
O Programa de Melhorias é um canal que pode ser movimentado mais fortemente, está sendo reestruturado. Não funcionou muito bem na forma que foi construído, incentivava a franquia a formar grupos para dar ideias através da construção de um projeto em um formulário padrão. A nova proposta permitirá ideias de forma individual, através de um fórum, permitindo a troca de ideias com os alunos de forma direta e com menos burocrática.	3/3	x	x	X
Hoje a forma como é construído o conteúdo, teme-se que a dependência de geração através de outras pessoas seja pouco eficiente. O que é do domínio da equipe da próprio AVA (Marketing) é gerado de forma mais engajada e rápida.	1/3		x	
Cada colaborador das franquias tem a responsabilidade primordial de seu desenvolvimento, e essa mentalidade é o que estamos plantando na rede.	3/3	x	x	X

<b>SÍNTESE DAS ENTREVISTAS COM A FRANQUEADORA</b>	X/3	<b>Entrevistado Fábrica 1</b>	<b>Entrevistado Fábrica 2</b>	<b>Entrevistado Fábrica 3</b>
Penso que não deveria existir premio financeiro, pois a participação e ganho de conhecimento impacta nas vendas, vem ao natural o resultado financeiro. A fábrica faz um investimento financeiro através do programa maratona, alguns franqueados incentivam isso e cobram o resultado do ranking.	3/3	x	X	x
O AVA tem aumentado o prestígio da marca, comunicação do produto e argumentação para vendas. As franquias percebem que a empresa se estabelece como uma empresa de vanguarda. Na rede.	3/3	x	x	X
A integração das franquias com a fábrica maximizou uma sinergia das capacitações existentes de comercialização de produtos e tem alavancado práticas de excelência em serviços. A Franqueadora possui hoje programas de incentivo e bônus as franquias “modelos”. Ou seja, aquele franqueado que atua conforme os padrões das relações comerciais estabelecidas pela fábrica, seguindo as campanhas de marketing, adotando layout de qualidade e nos padrões Franqueadora, ele recebe um bônus de desconto. O AVA será também um dos fatores que serão avaliados como requisitos de uma boa relação com a fábrica. Dentro deste pensamento, entende-se que a franquia pode ser avaliada também pela utilização do AVA para atender aos interesses da fábrica. Para avaliar o resultado do AVA se fazem reuniões na fábrica, onde é discutido o futuro do AVA e seu planejamento, analisando os resultados que são percebidos através dos discursos das franquias. Por exemplo, a quantidade de alunos evadidos, quantidade de franquias participantes. Porém o desempenho e resultado não é o foco no momento, mas sim a abrangência da participação da rede.	3/3	x	x	x
Um dos resultados do AVA é a orientação da rede para o mercado e para as metas do planejamento estratégico da Franqueadora. A relação com a fábrica aproximou as franquias, valorizando treinamento das pessoas nas franquias. Melhorou a comunicação com as franquias. Os franqueados hoje possuem um apoio qualificado através da estruturação da sua área de treinamento com o apoio online do AVA, com isso seus colaboradores podem alcançar melhores resultados na venda de produtos e prestação de serviços. Checar isso nos dados de arquivo	3/3	x	x	x
A preocupação dos franqueados em querer saber como esta o desempenho da sua equipe, tem aproximado as franquias da fábrica através do AVA. Checar isso nos dados de arquivo. . O programa porta abertas que recebe os fraqueados, gerentes e equipes das franquias presencialmente na fábrica e coleta nesta oportunidade informações sobre O AVA. Identifica oportunidades de melhorias e informa sobre ações atuais no portal. Isso tem aumentado o conhecimento de produto de forma muito rápida em toda cadeia de comercialização. Comunicação instantânea entre a fábrica e franquias e entre a rede. Vídeos com qualidade excelente e materiais desenvolvidos pela própria equipe da Franqueadora que conhece a realidade das franquias.	3/3	x	x	x

<b>SÍNTESE DAS ENTREVISTAS COM A FRANQUEADORA</b>	X/3	<b>Entrevistado Fábrica 1</b>	<b>Entrevistado Fábrica 2</b>	<b>Entrevistado Fábrica 3</b>
<p>Contribuição para manutenção de um ambiente de varejo adequado ao perfil do cliente e estratégias da Franqueadora. Conteúdos atualizados abrangem todas as franquias ao mesmo tempo. Antes eram dois supervisores atendiam em torno de 20 franquias cada um por ano. Em média 40 franquias por ano. Se em janeiro de um ano visitava, só no outro ano iria novamente. Hoje são 59 franquias atendidas com qualidade e agilidade, aumentando o conteúdo. Antes era pouco tempo com seleção de conteúdos. Hoje qualquer tempo para difundir tudo que se queira, através do planejamento de tempo do próprio aluno.</p> <p>A fábrica está hoje com o desafio de pensar em uma estrutura de treinamento mais rápida e prática para as franquias, pois existe a necessidade de preparar o pessoal de forma mais rápida, sem esperar abrir as turmas no AVA. Vamos criar um treinamento de acolhida para novos funcionários.</p>	3/3	x	x	x
<p>O AVA é o principal canal de comunicação dos lançamentos de produtos. As mensagens através do AVA se tornaram um canal de comunicação eficiente e instantâneo, utilizado também para motivar os alunos da rede e para aproximar a rede da fábrica. A eficácia na transferência de conhecimentos entre a fábrica e as franquias se dá fortemente pela utilização de meios de comunicação através do AVA.</p> <p>O que mais funciona hoje é a quantidade de conhecimento que se consegue transferir para a rede em um menor tempo. Não se conseguiria fazer isso de forma presencial.</p>	3/3	x	x	x
<p>Aceitação dos alunos sobre o conteúdo, entusiasmo da rede. A comunicação através dos informativos passou a ser criada em forma de vídeos, onde se tem além da descrição das mudanças as imagens dos produtos em vídeo. Antes era informativo por email com imagens apenas. Percebe-se que melhorou a aceitação dos alunos sobre o conteúdo, melhorou o entusiasmo do aluno em receber o conteúdo, pois ele planeja o seu tempo, de forma mais eficiente.</p>	3/3	x	x	x
<p>Maior relação custo-benefício com os investimentos realizados em capacitação.</p> <p>Integração entre as diretrizes estratégicas da política industrial com a política comercial.</p>	3/3	x	X	x
<p>O curso de consultores tem influenciado a cultura das franquias. Ainda é difícil mensurar o quanto e como, mas existe uma movimentação de melhorias e mudanças principalmente: em termos de aumento de conhecimento sobre os produtos, argumentação dos diferenciais de qualidade, prestígio pela marca, conhecimento da Filosofia Franqueadora aprimorando esses conceitos nas franquias.</p>	3/3	x	x	X
<p>Os materiais ajudam a desenvolver argumentos de vendas e com isso atendem a toda a rede de forma padronizada e instantânea à medida que são disponibilizados via portal do AVA. Para o curso de consultores a base do conhecimento selecionado para ser divulgado na rede está visando o aumento de vendas, utilizando como base os cursos já realizados no presencial. 70% dos materiais já estavam prontos, 30% dos conteúdos foram atualizados e construídos para os cursos.</p>	3/3	X	x	x
<p>Os materiais ajudam a desenvolver argumentos de vendas e com isso atendem a toda a rede de forma padronizada e instantânea à medida que são disponibilizados via portal do AVA. Para o curso de consultores a base do conhecimento selecionado para ser divulgado na rede está visando o aumento de vendas, utilizando como base os cursos já realizados no presencial. 70% dos materiais já estavam prontos, 30% dos conteúdos foram atualizados e construídos para os cursos.</p>	3/3	X	x	x
<p>As mensurações pelo AVA são feitas através do desempenho dos alunos e dos acessos, cruzando com os dados de vendas. Já existentes hoje uma percepção de resultado em vendas das franquias com resultados muito bons no AVA também.</p>	3/3	x	x	X

SÍNTESE DAS ENTREVISTAS COM A FRANQUEADORA	X/3	Entrevistado Fábrica 1	Entrevistado Fábrica 2	Entrevistado Fábrica 3
Os <i>feedbacks</i> estão vindo através dos encontros presenciais na fábrica, onde se avaliam as práticas das franquias e a relação com a fábrica, O AVA está na pauta destas discussões. Uma venda de 250 mil foi realizada mostrando um dos vídeos do AVA, onde o argumento de venda e resultou no fechamento, segundo o relato de um franqueado. Não se percebe nenhuma dificuldade na utilização do AVA, hoje consegue atingir a todos e todos participam. As videoaulas estão estimulando de várias formas, também se tem as apostilas e apoio dos tutores para sanar dúvidas o tempo todo. Pessoas com mais conhecimento ou menos conhecimento de produto e sobre a Franqueadora encontram no AVA uma forma de acolhida. Nos treinamentos presenciais não se tinham recursos como se tem no AVA, não se conseguia levar os produtos até o cliente, mostrava-se uma foto apenas. Hoje se consegue através de um vídeo explorar mais vantagens e atributos do produto.	3/3	x	x	X
As franquias conseguem com isso além de qualificar seu pessoal, atrair, motivar e reter os talentos. Isso contribui diretamente para o aumento dos resultados tangíveis e intangíveis. Um dos fatores que pode ser destacado é o investimento na aprendizagem através do entendimento dos produtos Franqueadora, isso fortaleceu mais ainda a imagem de vanguarda da Franqueadora e favoreceu o compartilhamento da visão de.	3/3	x	x	X
No curso de consultores é um processo que já existe bem estruturado em muitas franquias, mas sempre ocorre o aprimoramento em termos de aumento de conhecimento e qualidade, alguns conteúdos como Filosofia Franqueadora, mudou o conceito, o carinho, comprometimento com a marca. O papel do conselheiro foi algo que trouxe responsabilidade para pessoas e um canal de motivação com os alunos. Vêm melhorando muito, muitos querem participar. Hoje tem apenas quatro franquias que não participam, das 59 do mercado interno. Temos 60 franquias contando com o exterior.	3/3	X	x	x
O que engaja as franquias hoje certamente é a atuação de tutores especializados nos conteúdos para atender as franquias, são aplicadas metodologias que avaliam o conhecimento e ao mesmo tempo oportunizam um canal (fórum) para discussão e trocas de vivências e experiências de aplicação dos conhecimentos. Os tutores são elos fortes entre cada aluno e O AVA, pois motivam e engajam as pessoas, tornando O AVA próxima embora exista uma distância geográfica. Os tutores lembram os prazos de término dos módulos, chamam os alunos que ainda não responderam, enviam relatórios para as franquias com o respectivo desempenho das suas equipes e publicam no AVA as notas dos alunos conforme o ranking de desempenho estimulam as participações nos fóruns, enviam mensagens, pontuam o programa maratona, efetuam ligações telefônicas, mas sempre priorizando a comunicação pelo AVA. Também apresentam O AVA quando tem visita a fábrica e no próprio o site da Franqueadora hoje tem o espaço do AVA. O que tem estimulado e desenvolvido o engajamento dos membros da rede no AVA foi a introdução do conselheiro nas franquias, as equipes estão engajadas e participando das capacitações.	3/3	X	x	x

## ANEXO G - RELATÓRIO DAS OBSERVAÇÕES DA PESQUISADORA

OBSERVAÇÕES DA PESQUISADORA
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Os conhecimentos compartilhados com a cadeia de comercialização são oriundos da área técnica da fábrica. Todos conteduidistas possuem domínio sobre os argumentos de produtos e do que se espera em termos de nível de serviços. Esses conhecimentos são transferidos contribuindo para o desenvolvimento de um padrão de argumentos para a área de vendas de toda a cadeia de comercialização, além de propor novas práticas para os processos de gestão das franquias.</li> <li>— As franquias através das suas experiências práticas, geram um novo conhecimento que retorna em termos de <i>feedback</i> para a fábrica quando estão participando dos cursos. Esses conhecimentos são validados pela fábrica e quando aplicáveis são compartilhados com toda a cadeia de comercialização.</li> <li>— Os conhecimentos chegam para todas as franquias em todo o Brasil e exterior de forma instantânea através do ambiente virtual. Esses conhecimentos de ponta a ponta qualificam a rede de forma padronizada e mantém O AVA como um canal de comunicação direto entre a fábrica x franquias, franquias x fábrica e entre as franquias.</li> <li>— As franquias estão se utilizando das videoaulas para fazer propaganda dos produtos e reforçar os argumentos das vendas nas franquias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Algumas franquias ainda não compreenderam todos os recursos que estão a sua disposição através do AVA, falta engajamento e explorar todos os ambientes para obter os conhecimentos disponibilizados na página.</li> <li>— Percebe-se a necessidade de disseminar presencialmente ou através de uma campanha forte todos os recursos que estão disponíveis no AVA e que foram criados com o intuito de atender as necessidades da cadeia.</li> <li>— A comunicação e a colaboração tem ocorrido com maior intensidade com os consultores técnicos e profissionais administrativos das franquias no AVA. As gerências e os franqueados argumentam que possuem limitações tecnológicas para acompanhar as atividades através do ambiente virtual.</li> <li>— Percebe-se que a fábrica precisa criar critérios para engajar os franqueados, atrelando a avaliação da franquia nos programas que são instituídos para concessão de descontos.</li> <li>— As franquias não estão colaborando entre si através do AVA, apenas procuram a fábrica, estreitando cada vez mais este canal de comunicação para discutir sobre os conhecimentos aprendidos. Essa percepção é evidente através dos fóruns.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— O curso de consultores carece de conteúdos que reforcem técnicas de vendas. Hoje os consultores são qualificados e possuem acesso a todas as possibilidades de argumentos que podem ser usados no processo comercial. No entanto esse conteúdo não ensina técnicas de vendas.</li> <li>— O curso de franqueados e gerentes necessita ser revisto para que possa estar alinhado com as práticas de gestão das franquias. Os franqueados trouxeram a necessidade de desenvolver-se um programa voltado à gestão estratégica das franquias.</li> <li>— Percebe-se a necessidade de criar um módulo de integração de novos colaboradores para as franquias. Existe uma necessidade de qualificação rápida da rede, que não está sendo atendida com a proposta de um curso que inicia apenas duas vezes por ano. As franquias precisam qualificar as pessoas que entram a qualquer momento sobre produtos e serviços.</li> <li>— Hoje as pessoas são qualificadas para produto e falta a qualificação sobre serviços e atendimento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Os franqueados necessitam de conhecimentos mais específicos, voltados a estratégia de negócios. Por exemplo conteúdos que lhes auxiliem na prática da gestão (ferramentas de gestão, orientações sobre a utilização de softwares como o Sistema financeiro)</li> <li>— O programa “franquia padrão” precisa estar alinhado com os conhecimentos que são transmitidos via AVA. Essa prática vai gerar padronização das fachadas das franquias, do showroom, uso de argumentos de vendas, melhoria no nível de serviços e melhorar a identidade da marca.</li> <li>— Percebe-se que os franqueados não entendem a importância de absorver conhecimentos sobre produtos. Esses conhecimentos são fundamentais para que ele critique e acompanhe os projetos desenvolvidos na franquia. Nos cursos que abordam esses conteúdos eles não estão participando.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Percebe-se a necessidade de rever as questões avaliativas de alguns módulos dos cursos. A metodologia precisa ser repensada. Hoje o aluno sabe o que errou na primeira tentativa e tem a chance de fazer a segunda tentativa acertando todas as questões. Talvez seja interessante rever a forma de comunicação das questões erradas e ainda possibilitar acesso apenas a nota e não as questões que errou enquanto se tem prazo para as duas tentativas.</li> <li>— A operação de matrícula dos alunos nos cursos precisa ser mais ágil. As franquias necessitam que as pessoas adquiram conhecimentos logo que são contratadas. Percebe-se esta necessidade em toda a rede.</li> <li>— Os conhecimentos precisam ser atualizados constantemente e com uma grande agilidade para manter O AVA como um canal de informações atualizadas.</li> <li>— As franquias não demonstram conhecer todos os conhecimentos que foram produzidos para qualificar a rede e nem os canais que foram criados para estimular a gestão do conhecimento.</li> <li>— Os conhecimentos apresentam-se repetidos em alguns módulos quando comparados os dados de videoaulas e apostilas. Isso ocorre porque o roteiro das videoaulas são transformadas em apostila posteriormente.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>— Os franqueados necessitam de acesso a conteúdos mais específicos e direcionados ao seu perfil. Esses conteúdos precisam ser adequados a necessidade de cada franquia, alinhados com o seu mercado, perfil de clientes e que proporcionem trocas de experiências entre pessoas do mesmo nível.</li> <li>— Percebe-se que os franqueados competem entre si, quando o quesito é compartilhar conhecimentos principalmente em algumas regiões, pois a proximidade geográfica das franquias proporciona certa competição.</li> <li>— Não se percebe o real interesse dos franqueados em absorver determinados tipos de conhecimentos, principalmente conteúdos técnicos. Eles se interessam mais por conteúdos de gestão.</li> <li>— Os conteúdos que foram desenvolvidos na capacitação de Franqueados e Gerentes focam apenas questões comportamentais. Esses conteúdos ficaram distantes das práticas reais que são incentivadas pela franqueadora, pois foram desenvolvidos por uma consultoria externa.</li> <li>— Os gestores carecem de conteúdos que apoiem as suas ações táticas e estratégicas nas franquias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— A partilha com outras franquias ocorre raramente, todas as franquias destacam que esse é um ponto relevante e que deveria acontecer. No entanto percebe-se que o discurso é diferente da prática.</li> <li>— No discurso das franquias O AVA é um canal que proporciona trocas de ideias de uma forma rica, envolvendo contribuições de melhorias que podem ser adotadas na gestão das franquias visando a solução de problemas comuns das franquias em termos de gestão.</li> <li>— Fica evidente que as franquias procuram preservar alguns assuntos, principalmente relacionados a problemas ou dificuldades internas. Isso ficou claro observando os fóruns de discussão dentro dos módulos.</li> <li>— Nos fóruns Sistema de projetos (específicos) a participação ocorre porque as franquias indicam melhorias que devem ocorrer nas ferramentas que utilizam nas franquias (softwares de projetos) e que a fábrica dá suporte para utilização.</li> <li>— As franquias referem à necessidade de canais de comunicação para conversas com pares. Canais específicos para instaladores, consultores, gerentes, etc. Onde possam partilhar experiências e com informações do dia a dia da franquia.</li> <li>— Os canais específicos de comunicação criados pela fábrica que direcionam assuntos e discussões são apropriados, como é o caso dos fóruns de Sistemas de projetos. A participação das franquias nestes canais é grande, evidencia-se trocas de experiências, inclusive para a solução de questões do dia a dia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— A partilha de informações interna nas franquias tem sido bastante positiva. Relatos mostram que essas discussões têm acarretado em um engajamento das equipes e uma competição saudável.</li> <li>— As partilhas de informações através das discussões nos fóruns Sistemas de projetos tem aproximado a fábrica das franquias, sobretudo atendendo as suas reais necessidades através de orientações sobre a melhor utilização dos softwares de projetos e resolvendo eventuais falhas nos processos.</li> <li>— A intervenção dos tutores costura estas ideias e conduz para uma uniformização convergindo para uma padronização de entendimento dos assuntos. A rede passa a ter um entendimento uniformizado.</li> <li>— O acesso facilitado às informações tem proporcionado uma aprendizagem de forma colaborativa e dinâmica, deixando de ser um processo isolado.</li> <li>— Através da ferramenta Programa de Melhorias que incentiva a sugestão de implementação de melhorias cinco franquias participaram com 14 sugestões no Programa de Melhorias sendo 10 apenas de uma franquia, mas todas as melhorias foram implementadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— A partilha de informações entre as franquias na rede não é tão intensa quanto à troca interna.</li> <li>— Evidencia-se a proximidade das franquias que pertencem apenas ao mesmo franqueado. Franquias na mesma região não partilham informações, pois permeia nesse relação uma competição no mesmo mercado.</li> <li>— A exposição gera certo receio, fazendo com que as franquias preservem as suas informações internas e não compartilhem com as demais franquias. No entanto com a fábrica isso se torna mais ameno, as franquias acabam buscando o auxílio para a solução de problemas.</li> <li>— Evidencia-se que a realidade de mercado (região) faz com que a realidade dos projetos seja diferente para algumas franquias. Com isso a comunicação se torna mais direcionada entre fábrica e individualmente a cada franquia.</li> <li>— Os canais de comunicação para troca de experiências e ideias que foram oportunizados dentro de cada módulo não estão sendo utilizados como se esperava. Esses fóruns tornaram-se um espaço que não tem gerado conhecimentos para a aprendizagem apenas avaliação da experiência no curso.</li> <li>— O Programa de Melhorias é um programa que precisa ser revisto. Seu formato incentiva a franquia a formar grupos para gerar ideias através da construção de um projeto em um formulário padrão. Não tem funcionado, precisa ser revisto em termos de metodologia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Estima-se uma avaliação para os 10 alunos que obtiverem um melhor desempenho em toda a rede, no entanto observa-se que as franquias apreciariam poder reconhecer os esforços individuais de cada franquia. Talvez seja importante rever a premiação por franquia.</li> <li>— Observa-se que o plano atual de recompensa está de acordo com a expectativa das franquias, a forma de premiação não reconhecendo apenas os melhores esforços está adequada.</li> <li>— Observar que o público de vendas gosta de desafios e precisam ser estimulados através de competições por metas e alcance de desempenho com reconhecimentos vinculados.</li> <li>— Observa-se que as franquias com maior participação possuem os alunos com melhor desempenho. Essas franquias se mostram na relação com a fábrica, como franquias com alto desempenho e comprometimento.</li> <li>— As franquias que possuem um melhor desempenho comercial possuem mais alunos nos 50 primeiros colocados do ranking de notas do AVA.</li> </ul>

<p>— Algumas franquias adotaram O AVA como obrigatória, para que seus colaboradores fossem avaliados também em termos de comprometimento.</p>
<p>— Evidenciou-se nos discursos e na prática observada que o maior desafio é conseguir o comprometimento das pessoas.</p> <p>— As pessoas trazem a dificuldade de conciliar as atividades da franquia com as demandas do AVA, no entanto todas as franquias permitem que os alunos estudem a qualquer momento e em qualquer lugar.</p> <p>— Alguns alunos não possuem perfil para estudar na modalidade de EAD.</p> <p>— Algumas franquias estimulam a prática constantemente retomar os treinamentos do AVA em grupos, isso poderia reforçar O AVA como algo que faz parte do dia a dia das pessoas e não como algo a parte do dia a dia, encarando como mais uma tarefa a ser cumprida.</p> <p>— Através do programa maratona, poucos franqueados incentivam e cobram o resultado do ranking das suas equipes.</p> <p>— Em algumas franquias os franqueados delegam muitas vezes para o gerente conduzir a equipe e não se envolvem na gestão. Da mesma forma, não se envolvem no AVA e isso acaba deixando de reforçar a credibilidade do projeto e reforçar a importância das pessoas estarem participando.</p>
<p>— O AVA tem atendido a necessidade de qualificação de todos os colaboradores da rede de franquias em conhecimentos primordiais relacionados a argumentação de produtos. No entanto avanços ainda são necessários.</p> <p>— Os cursos online substituíram as capacitações presenciais. Algumas franquias mantiveram as capacitações presenciais que são realizadas por instrutores de treinamento internos, mas que utilizam O AVA como uma ferramenta de apoio.</p> <p>— Houve uma redução substancial de gastos com treinamentos presenciais e um ganho de tempo por parte da franquia em ter acesso online aos conteúdos dos treinamentos para reciclagem e qualificação de pessoal.</p> <p>— O aprimoramento da área de treinamento trouxe ganhos para as franquias em termos de qualidade dos materiais, visual atrativo dos vídeos, agilidade das informações que estão disponíveis 24h por dia, padronização de conteúdos gerando um conhecimento padronizado para toda a rede e criou uma linguagem institucional que reforçou a identidade da marca.</p> <p>— Evidencia-se que as franquias sentem-se mais próximas da fábrica e que os vídeos trouxeram uma visão da grandeza e da qualidade dos processos produtivos, com isso a franquia pode aprimorar a apresentação do produto ao cliente.</p> <p>— As franquias tem a possibilidade de agregar nas suas reuniões discussões e reflexões sobre O AVA, onde discutem sobre os conteúdos e possuem a sua disposição os tutores, os quais estão sempre à disposição por email, mensagens e telefone.</p> <p>— Houve casos em que em meio a essas reuniões, as franquias ligaram no viva voz para a fábrica e fizeram uma teleconferência para discutir os conteúdos e a forma de aplicação na franquia.</p> <p>— As franquias tem evidenciado certa competição positiva entre a equipe.</p> <p>— Houve aprimoramento de projetos através de discussões e sugestões que as franquias trouxeram, facilitando e alinhando as práticas do AVA de acordo com o dia a dia das franquias.</p> <p>— As franquias podem avaliar seus colaboradores de acordo com a participação no AVA, verificando seu interesse, conhecimento de produto e engajamento. Houve casos em que as franquias tomaram como base o engajamento do aluno no AVA para tomar a decisão de desligá-lo da franquia, assim como houve também a solicitação por parte de um franqueado para avaliar a participação do gerente no AVA.</p> <p>— As franquias passaram a conhecer outras possibilidades de práticas com relação a: ergonomia para projetos, utilização de ferramentas de franquias, gestão de processos e ambiental da fábrica, matérias primas,</p>
<p>— Nos processos de demonstração dos produtos aos clientes, as franquias que mostram os vídeos do AVA tem tido mais êxito no fechamento da venda.</p> <p>— Os clientes percebem mais segurança no atendimento dos consultores a partir do momento que eles estão se qualificando no AVA.</p> <p>— A cultura da franquia foi influenciada pelo AVA gerando novas práticas nos atendimentos de clientes que percebem isso.</p> <p>— Os clientes conseguem visualizar a origem da matéria prima para a construção dos produtos.</p> <p>— Os clientes contam com uma equipe especialista e conhecedora de todos os processos da fábrica e do produto, segura para lhe informar os melhores cuidados e orientações claras e seguras sobre a utilização dos produtos.</p> <p>— Os clientes podem visualizar o produto através de vídeos além dos informativos e dos projetos nos computadores.</p> <p>— Os clientes encontram em qualquer franquia do Brasil e Exterior pessoas qualificadas de forma padrão para melhor lhe atender.</p>
<p>— As equipes que estão engajadas no AVA tem apresentado o mesmo engajamento nas franquias.</p> <p>— As equipes que possuem conselheiros mais ativos no AVA se engajam mais.</p> <p>— Uma nova prática adotada nas franquias é a discussão para trocas de experiências internas sobre as questões avaliativas dos módulos. O Evidencia-se a motivação das pessoas pelas dúvidas que são postadas nos fóruns de cada módulo.</p> <p>— O ranking das notas disponibilizado na página principal do AVA possibilitando acesso a todas as pessoas que participam gerou uma expectativa da franquia sobre as pessoas para que tenham uma ótima nota.</p> <p>— A melhoria mais expressiva que pode ser identificada em termos de resultado das equipes é a dimensão da percepção da qualidade do produto. Houve vários depoimentos de que as pessoas não conheciam todos os detalhes que foram apresentados.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>— A postura das pessoas nas franquias segundo os relatos coletados mudou bastante após o AVA. Relatos de mudanças de atitude, empolgação e motivação por conhecerem mais detalhes sobre a fábrica foram destacados.</li> <li>— As equipes que estão em linha de frente, absorvem as necessidades dos clientes e remetem ideias de melhorias de produtos e serviços para fábrica, recebendo em troca pontos no programa Maratona.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Através da participação no curso específico para franqueados e gerentes evidencia que muitas ações foram implantadas nas franquias, mas neste caso, especificamente em franquias que são menos estruturadas em termos de gestão de pessoas.</li> <li>— Os franqueados salientam que na nova versão do AVA conseguiram obter recursos importantes para estruturar a sua área de treinamento na franquia.</li> <li>— A relação com arquitetos tornou-se mais próxima em virtude do acesso aos conteúdos que mostram todos os tipos de matérias primas, ergonomia, ferramentas de franquia, e outros cursos que aprimoram e facilitam o contato com os conceitos da marca Franqueadora.</li> <li>— O acesso à fábrica a qualquer momento e o apoio para reforçar as diretrizes aos colaboradores é um ganho reconhecido pelos franqueados.</li> <li>— Os franqueados não precisaram fazer nenhum investimento para ter acesso aos conteúdos e para utilizar o AVA nas suas franquias, o investimento é 100% absorvido pela fábrica.</li> <li>— As franquias podem colaborar entre si a qualquer momento, seja por fóruns ou mensagens. Todos tem acesso aos participantes que estão cadastrados no ambiente online.</li> <li>— Sugestões dos franqueados são analisadas e implementadas quando adequadas rapidamente.</li> <li>— O franqueado acompanha e identifica o perfil dos seus colaboradores.</li> <li>— O franqueado tem um espaço para trocar ideias com franquias de todo o Brasil e Exterior.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— O AVA contribui para diminuir gastos com treinamentos presenciais e deslocamentos de equipe e concentramos tudo no campo online.</li> <li>— Qualifica as pessoas com um conteúdo padrão de ponta a ponta no Brasil e exterior.</li> <li>— Avalia o desempenho do colaborador e proporciona ao gestor da franquia acompanhar seu desenvolvimento.</li> <li>— Orienta em práticas de: recrutamento, seleção, avaliação, desenvolvimento, carreira, motivação, recompensas, reconhecimento e auxilia no processo de feedback.</li> <li>— Oportuniza um canal de integração de novos colaboradores através de um treinamento padronizado.</li> <li>— Facilita e apóia a decisão das lideranças que conseguem ter acesso ao desempenho dos alunos e interesse em qualificar-se a aprender.</li> <li>— Oportuniza o acesso a conteúdos que são desenvolvidos pela própria fábrica, atendendo as necessidades das áreas e dos profissionais para que desempenhem melhor a sua função.</li> <li>— A motivação do investimento na qualificação dos colaboradores proporciona a retenção e desenvolvimento de talentos na franquia.</li> <li>— O AVA no momento da contratação passa a ser um atrativo para os candidatos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— O AVA como um canal de transferência de conhecimentos acabou tornando-se uma ferramenta de comunicação online e um espaço de cocriação de ideias com toda a rede de comercialização.</li> <li>— O AVA aproximou de forma significativa a área industrial da cadeia de comercialização, através de ações conjuntas e oriundas da área de marketing que hoje é a responsável pelo desenvolvimento dos conteúdos.</li> <li>— O curso de consultores tem influenciado fortemente a cultura da cadeia de comercialização, gerando estima pela marca e forte vínculo com a filosofia da Franqueadora.</li> <li>— Muitas melhorias e mudanças ocorreram através das opiniões que vieram pelos meios de comunicação instaurados pela fábrica. Esses meios de comunicação identificam as sugestões de melhorias e as necessidades que as franquias possuem para aprimorar serviços e o atendimento aos clientes.</li> <li>— A fábrica possui processos muito flexíveis e demonstra grande agilidade de resposta para as franquias. O prazo estipulado é até 72h e isso tem ocorrido.</li> <li>— A fábrica teve um ganho enorme em termos de qualificação da linha de frente. Houve um aumento de conhecimento sobre os produtos, argumentação dos diferenciais de qualidade, prestígio pela marca, conhecimento da Filosofia Franqueadora aprimorando esses conceitos nas franquias e gerando inúmeros benefícios para os clientes.</li> <li>— A fábrica consegue hoje atingir 100% das franquias que participam do AVA, apenas quatro franquias não estão participando de toda a cadeia.</li> <li>— A comunicação atende a toda a rede de forma padronizada e instantânea à medida que são disponibilizados via portal do AVA.</li> <li>— Os informativos de lançamento de novos produtos ficam todos armazenados no AVA. Antes eram produzidos em forma de textos e enviados por email. Hoje ainda são enviados por email, mas são criados vídeos que apresentam novos produtos e destacam seus diferenciais.</li> <li>— As apostilas técnicas de treinamento construídas para os treinamentos presenciais foram substituídas pelas apostilas desenvolvidas para o ambiente online, gerando aceitação e apreciação por parte dos alunos.</li> <li>— A fábrica desenvolveu os conteúdos, com isso teve um ganho de aproveitamento dos materiais internos e garantiu agilidade e a identidade com as práticas e filosofia da Franqueadora. 70% dos materiais já estavam prontos, e 30% dos conteúdos precisaram ser construídos para os cursos. Hoje o maior custo em um curso EAD é com o desenvolvimento de conteúdos.</li> <li>— A fábrica oportuniza que as franquias acompanhem o desempenho da sua equipe, gera relatórios a cada fechamento de módulo. Com isso além de qualificar os colaboradores da rede, a fábrica tem contribuído diretamente na gestão de pessoas das franquias. Percebe-se que pessoas que não tem perfil ou comprometimento para atuar nas franquias muitas vezes são identificadas pela falta de comprometimento no AVA e por vezes são desligadas. Embora isso não tenha sido dito pelas franquias explicitamente, mas analisando os dados de evasão no AVA e os desligamentos nas franquias, é possível concluir esse fato.</li> </ul>

- A fábrica instituiu o programa porta abertas, esse canal de forma presencial consegue obter a avaliação sobre a utilização do AVA nas franquias. Ao receber os franqueados, gerentes e equipes das franquias na fábrica muitas oportunidades de melhorias são identificadas e de imediato implementadas no AVA.
  - A manutenção do ambiente de varejo ocorre conforme o perfil do cliente e de acordo com as estratégias da Franqueadora. Conteúdos são atualizados rapidamente abrangendo todas as franquias ao mesmo tempo. Antes eram capacitadas em média 40 franquias por ano, sendo que a rede é composta por 59 franquias.
  - O AVA é o principal canal de comunicação dos lançamentos de produtos. As mensagens através do AVA se tornaram um canal de comunicação eficiente e instantâneo, utilizado também para motivar os alunos da rede e para aproximar a rede da fábrica. A eficácia na transferência de conhecimentos entre a fábrica e as franquias se dá fortemente pela utilização de meios de comunicação através do AVA.
  - O que mais funciona hoje é a quantidade de conhecimento que se consegue transferir para a rede em um menor tempo. Não se conseguiria fazer isso de forma presencial.
  - Pelo número de inscritos nos cursos percebe-se a aceitação dos alunos sobre o conteúdo, e através da evasão que é baixa o entusiasmo da rede.
  - A comunicação através dos informativos passou a ser criada em forma de vídeos, onde se tem além da descrição das mudanças as imagens dos produtos em vídeo. Antes era informativo por email com imagens apenas. Percebe-se que melhorou a aceitação dos alunos sobre o conteúdo, melhorou o entusiasmo do aluno em receber o conteúdo, pois ele planeja o seu tempo, de forma mais eficiente.
  - A fábrica ganhou na relação custo-benefício com os investimentos realizados em capacitação. Foram reduzidos custos de passagens aéreas, alimentação, deslocamento dos instrutores e ganhou-se em abrangência e padronização da informação.
  - A Franqueadora demonstra muita flexibilidade para aceitar mudanças, tanto na fábrica como na rede de franquias. Considerada como uma empresa de vanguarda influenciando as práticas de mercado.
  - A Fábrica premia a franquia padrão, ou seja, aquela que atende aos requisitos de padronização dentro de vários critérios que são avaliados, a participação no AVA está sendo cogitada para também se tornar um requisito. O fato da fábrica não permitir que os gerentes e franqueados cadastrassem seus colaboradores no curso de consultores, sem que tivessem concluído a sua formação no curso de Franqueados e Gerentes, gerou uma polêmica na rede. Ao mesmo tempo em que gerou um desconforto por parte da franquia que não queria ficar de fora do AVA. Essa ação engajou muitas franquias.
  - A fábrica não vê o desempenho da franquia como um fator fundamental para avaliar os resultados do AVA, o foco no momento é a abrangência de participação da rede, conclui-se que a estratégia está sendo alcançada. Pois a meta é abrangência de orientação da rede para o mercado e para as metas do planejamento estratégico da Franqueadora.
  - A fábrica não possuía canais de comunicação com as franquias além de telefone e email, hoje além de ter O AVA como principal canal de comunicação aproximando toda a rede, inclusive entre as franquias, tornou o treinamento algo de valor e por fim acabou valorizando também as pessoas nas franquias.
- 
- Os tutores são especialistas nos assuntos em que prestam suporte as franquias.
  - São oriundos da área de treinamento presencial da Franqueadora e conhecem a linha de produtos e o processo de fabricação de ponta a ponta.
  - Possuem uma postura excelente na relação com as franquias, isso foi evidenciado nos discursos das entrevistas.
  - Possuem habilidade de conteúdo e tecnológica, estando sempre disponíveis para atender as demandas advindas das franquias.
  - Conhecem todas as franquias da rede, isso tem contribuído para analisar e orientar principalmente no curso de franqueados e gerentes que demanda entender esta realidade e dar suporte em termos de ações na gestão da franquia.
  - A relação hierárquica entre a Fábrica e as franquias não tem sido um ponto que impacta muito na relação com os tutores. A abertura e o diálogo das franquias com os tutores conferem no discurso que foi coletado com as entrevistas.
  - O papel do conselheiro faz com que a atividade do tutor seja mais eficiente, pois ele corrobora na inserção de uma cultura de aprendizagem nas franquias e fomenta a aplicação dos conhecimentos que são transferidos e incentivados pelos tutores.
  - Os alunos reconhecem a importância do papel dos tutores, pois estão sempre acompanhados e sendo motivados para a realização das tarefas e para o cumprimento dos prazos pelos tutores.
  - Os canais de trocas de conhecimentos oportunizam discussão e trocas de vivências e experiências sobre a aplicação dos conhecimentos, mas isso funciona mais quando os tutores estão mais presentes.
  - Os tutores são elos fortes entre cada aluno e O AVA, isso tem sido reconhecido pelas franquias.
- 
- Problemas são evidenciados apenas no curso de franqueados, onde o modelo de construção de conteúdos não é o ideal para a modalidade de EAD.
  - O retorno precisa ser personalizado, analisando as respostas dos franqueados e gerentes e comparando com as peculiaridades de cada região.
  - Os tutores sentem dificuldade de atender a todo o contingente pelo volume, hoje são apenas dois tutores para atender as demandas de três cursos.
  - Os franqueados possuem uma visão dos tutores que difere da visão que os consultores possuem isso ocorre em virtude do modelo e da forma como foram construídos os dois cursos, eles são completamente diferentes.
  - Os alunos apreciam um contato pessoal, mais personalizado, nesse aspecto nem sempre é possível atender. Mas de qualquer forma os tutores estão atentos a cada um dos alunos, através de mensagens, emails e até mesmo telefone.

## ANEXO H - RELATÓRIO DOS DADOS DE ARQUIVO IDENTIFICADOS EM CAMPO

DADOS DE ARQUIVO IDENTIFICADOS EM CAMPO
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Estatística de projetos vendidos associados à exposição de conteúdos do AVA aos clientes.</li> <li>— Estatística de melhorias em projetos associados à aplicação de novas práticas nas franquias, devido a ideias advindas da partilha de informações e da troca de experiências no ambiente virtual de aprendizagem.</li> <li>— Relatórios de participação e premiações de ideias (Programa de Melhorias e Maratona).</li> <li>— Análise de canais abertos para a publicação e compartilhamento de conhecimentos privados para a rede pública (blog, site, <i>facebook</i>) reforçando a importância dos conhecimentos publicados no AVA.</li> <li>— Relatórios de acessos a apostilas do curso, videoaulas, materiais informativos, textos complementares, apostila de produtos e demais materiais de apoio ao ensino.</li> <li>— Relatórios das tutorias no ambiente <i>online</i> orientando a construção de conhecimentos.</li> <li>— Relatórios de periodicidade dos informativos e características do conhecimento disseminado.</li> <li>— Relatórios de desempenho de aprendizagem no AVA por franquia.</li> <li>— Análise dos canais de comunicação disponibilizados pela fábrica para a comunicação e troca de experiências com as franquias.</li> <li>— Análise dos fóruns de discussão para mapear os contatos das franquias com a fábrica com o objetivo de buscar soluções de problemas que evidenciem, ou não, o processo de colaboração com a rede.</li> <li>— Análise dos fóruns de troca de experiências para a criação do conhecimento tácito e como ele é aplicado no contexto dos negócios.</li> <li>— Relatórios do Ranking de desempenho das franquias em termos de aprendizado e participação no Programa de Implementação de Melhorias (Programa de Melhorias).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Relatórios de desenvolvimento de novos serviços ou produtos através do programa de Melhorias.</li> <li>— Estatística de projetos vendidos associados à exposição de conteúdos do AVA aos clientes.</li> <li>— Estatística de melhorias em projetos associados à aplicação de novas práticas nas franquias, devido a ideias advindas da partilha de informações e da troca de experiências no ambiente virtual de aprendizagem.</li> <li>— Relatórios de participação e premiações de ideias (Programa de Melhorias e Maratona).</li> <li>— Análise de canais abertos para a publicação e compartilhamento de conhecimentos privados para a rede pública (blog, site, <i>facebook</i>) reforçando a importância dos conhecimentos publicados no AVA.</li> <li>— Relatórios de acessos a apostilas do curso, videoaulas, materiais informativos, textos complementares, apostila de produtos e demais materiais de apoio ao ensino.</li> <li>— Relatórios das tutorias no ambiente <i>online</i>.</li> <li>— Relatórios de periodicidade dos informativos e características do conhecimento disseminado.</li> <li>— Relatórios de desempenho de aprendizagem no AVA por franquia.</li> <li>— Estatística de envolvimento das franquias.</li> <li>— Relatório do número de ações de engajamento e resgate realizadas pelos tutores da fábrica para motivar as franquias a participar das capacitações e para trazer de volta as franquias/alunos que evadiram.</li> <li>— Análise dos canais de comunicação disponibilizados pela fábrica para a comunicação e troca de experiências com as franquias.</li> <li>— Análise dos diálogos entre as partes no ambiente virtual de colaboração para observar laços pessoais na rede e discursos de trocas entre as franquias.</li> <li>— Análise dos fóruns de discussão para mapear os contatos das franquias com a fábrica com o objetivo de buscar soluções de problemas que evidenciem, ou não, o processo de colaboração com a rede.</li> <li>— Observação no ambiente de aprendizagem para identificar a participação dos conselheiros das franquias acompanhando as suas equipes (nível de interação).</li> <li>— Observação e acompanhamento dos tutores, diálogos com os alunos sobre o planejamento das atividades e o tempo de execução.</li> <li>— Análise dos fóruns de troca de experiências para a criação do conhecimento tácito e como ele é aplicado no contexto dos negócios.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>— Estatística de ideias geradas e implementadas após o estudo de conteúdos do AVA</li> <li>— Estatística de desempenho das franquias no programa Maratona.</li> <li>— Estatística de exposição de conteúdos que estejam publicados no ambiente virtual de aprendizagem nas franquias para clientes.</li> <li>— Estatística de projetos fechados associados à aplicação de novas práticas nas franquias, devido a ideias advindas da partilha de informações e da troca de experiências no ambiente virtual de aprendizagem com outras franquias da rede.</li> <li>— Estatística de acesso aos materiais postados na galeria digital e informativos.</li> <li>— Estatística de acesso a apostilas do curso, videoaulas, materiais informativos, textos complementares, apostila de produtos e demais materiais de apoio ao ensino.</li> <li>— Relatórios de acesso aos informativos disseminados na rede.</li> <li>— Estatística de utilização dos canais de comunicação disponibilizados pela fábrica para a comunicação e troca de experiências com as franquias.</li> <li>— Projetos que envolvem a participação da franquia para melhorias de produtos e serviços (Programa de Melhorias).</li> <li>— Projetos fechados associados à exposição de conteúdos que estejam publicados no ambiente virtual de aprendizagem.</li> <li>— Análise e observação dos laços pessoais na rede e discursos de trocas entre as franquias pelos fóruns.</li> <li>— Análise fóruns de discussão e mapear os fóruns de dúvidas.</li> <li>— Análise e acompanhamento dos diálogos com os alunos sobre o planejamento das atividades e o tempo de execução.</li> <li>— Analise os tipos e a estrutura dos materiais disponibilizados na rede.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Estatística de ideias geradas e implementadas após o estudo de conteúdos do AVA</li> <li>— Estatística de desempenho das franquias no programa Maratona.</li> <li>— Estatística de exposição de conteúdos que estejam publicados no ambiente virtual de aprendizagem nas franquias para clientes.</li> <li>— Número de projetos fechados associados à aplicação de novas práticas nas franquias, devido a ideias advindas da partilha de informações e da troca de experiências no ambiente virtual de aprendizagem com outras franquias da rede.</li> <li>— Estatística de acesso aos materiais postados na galeria digital e informativos.</li> <li>— Estatística de acesso a apostilas do curso, videoaulas, materiais informativos, textos complementares, apostila de produtos e demais materiais de apoio ao ensino.</li> <li>— Relatórios de acesso aos informativos disseminados na rede.</li> <li>— Estatística de utilização dos canais de comunicação disponibilizados pela fábrica para a comunicação e troca de experiências com as franquias.</li> <li>— Projetos que envolvem a participação da franquia para melhorias de produtos e serviços (Programa de Melhorias).</li> <li>— Projetos fechados associados à exposição de conteúdos que estejam publicados no ambiente virtual de aprendizagem.</li> <li>— Análise e observação dos laços pessoais na rede e discursos de trocas entre as franquias pelos fóruns.</li> <li>— Análise fóruns de discussão e mapear os fóruns de dúvidas.</li> <li>— Análise e acompanhamento dos diálogos com os alunos sobre o planejamento das atividades e o tempo de execução.</li> <li>— Analise dos tipos e a estrutura dos materiais disponibilizados na rede.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Relatórios de participação das franquias por regiões geográficas.</li> <li>— Relatórios individuais de participação e colaboração no ambiente de aprendizagem por franquia.</li> <li>— Relatórios de evasão por franquia no AVA.</li> <li>— Relatórios de rotatividade de colaboradores por franquia.</li> <li>— Relatório do número de franquias que não participaram do ambiente virtual de aprendizagem x total de franquias convidadas a participar.</li> <li>— Relatório do número de ações de engajamento e resgate realizadas pelos tutores da fábrica para motivar as franquias a participar das capacitações e para trazer de volta as franquias/alunos que evadiram.</li> <li>— Análise do Regimento para avaliar as regras e processos operacionais do AVA.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>— Estatística de ideias geradas e implementadas após o estudo de conteúdos do AVA.</li> <li>— Estatística de desempenho das franquias no programa Maratona.</li> <li>— Estatística de exposição de conteúdos que estejam publicados no ambiente virtual de aprendizagem nas franquias para clientes.</li> <li>— Estatística de projetos fechados associados à aplicação de novas práticas nas franquias, devido a ideias advindas da partilha de informações e da troca de experiências no ambiente virtual de aprendizagem com outras franquias da rede.</li> <li>— Estatística de acesso aos materiais postados na galeria digital e informativos.</li> <li>— Estatística de acesso a apostilas do curso, videoaulas, materiais informativos, textos complementares, apostila de produtos e demais materiais de apoio ao ensino.</li> <li>— Relatórios de acesso aos informativos disseminados na rede.</li> <li>— Estatística de utilização dos canais de comunicação disponibilizados pela fábrica para a comunicação e troca de experiências com as franquias.</li> <li>— Projetos que envolvem a participação da franquia para melhorias de produtos e serviços (Programa de Melhorias).</li> <li>— Projetos fechados associados à exposição de conteúdos que estejam publicados no ambiente virtual de aprendizagem.</li> <li>— Análise e observação dos laços pessoais na rede e discursos de trocas entre as franquias pelos fóruns.</li> <li>— Análise fóruns de discussão e mapear os fóruns de dúvidas.</li> <li>— Análise e acompanhamento dos diálogos com os alunos sobre o planejamento das atividades e o tempo de execução.</li> <li>— Análise os tipos e a estrutura dos materiais disponibilizados na rede.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Análise da participação e relatos no Programa de Melhorias.</li> <li>— Análise da participação e relatos nos fóruns Sistema de projetos.</li> <li>— Análise da participação e relatos nos fóruns de cada Módulo e nos fóruns de dúvidas.</li> <li>— Análise da participação e relatos de experiências de aplicação dos conhecimentos.</li> <li>— Relatos individuais de participação e colaboração no ambiente de aprendizagem.</li> <li>— Comparar os relatórios do ranking de desempenho das franquias em termos de aprendizado e participação no Programa de Implementação de Melhorias (Programa de Melhorias).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Análise da participação e relatos no Programa de Melhorias.</li> <li>— Análise da participação e relatos nos fóruns Sistemas de projetos.</li> <li>— Análise da participação e relatos nos fóruns de cada Módulo e nos fóruns de dúvidas.</li> <li>— Análise da participação e relatos de experiências de aplicação dos conhecimentos.</li> <li>— Relatórios de desempenho de vendas das franquias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Relatórios de desenvolvimento de novos serviços ou produtos através do programa de Melhorias.</li> <li>— Estatística de projetos vendidos associados à exposição de conteúdos do AVA aos clientes.</li> <li>— Estatística de melhorias em projetos associados à aplicação de novas práticas nas franquias, devido a ideias advindas da partilha de informações e da troca de experiências no ambiente virtual de aprendizagem.</li> <li>— Análise dos canais de comunicação disponibilizados pela fábrica para a comunicação e troca de experiências com as franquias.</li> <li>— Análise dos diálogos entre as partes no ambiente virtual de colaboração para observar laços pessoais na rede e discursos de trocas entre as franquias.</li> <li>— Análise dos fóruns de discussão para mapear os contatos das franquias com a fábrica com o objetivo de buscar soluções de problemas que evidenciem, ou não, o processo de colaboração com a rede.</li> <li>— Observação no ambiente de aprendizagem para identificar a participação dos conselheiros das franquias acompanhando as suas equipes (nível de interação).</li> <li>— Observação e acompanhamento dos tutores, diálogos com os alunos sobre o planejamento das atividades e o tempo de execução.</li> <li>— Análise dos fóruns de troca de experiências para a criação do conhecimento tácito e como ele é aplicado no contexto dos negócios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Relatórios de desempenho dos alunos.</li> <li>— Números de ideias geradas e implementadas no programa de Melhorias.</li> <li>— Desempenho das franquias no programa Maratona.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>— Relatório de desempenho de vendas das franquias.</li> <li>— Relatório de desempenho de aprendizagem no ambiente virtual.</li> <li>— Relatórios de interação entre a fábrica e cada franquia para buscar aproximação (ações de engajamento e resgates previstos).</li> <li>— Relatórios de participação das franquias por regiões geográficas.</li> <li>— Relatórios do projeto Programa de Melhorias</li> <li>— Relatórios de tempo médio de empresa dos consultores.</li> <li>— Relatórios de evasão do Ambiente Virtual de Aprendizagem.</li> <li>— Análise da classificação dos alunos no programa Maratona.</li> <li>— Análise do relatório de rotatividade das franquias.</li> <li>— Relatório do número de franquias que não participaram do ambiente virtual de aprendizagem x total de franquias convidadas a participar.</li> <li>— Relatório do número de ações de engajamento e resgate realizadas pelos tutores da fábrica para motivar as franquias a participar das capacitações e para trazer de volta as franquias/alunos que evadiram.</li> <li>— Observação das interações e diálogos entre as partes no ambiente virtual de colaboração.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Relatórios de desempenho de vendas das franquias.</li> <li>— Análise do desempenho das franquias no programa Maratona.</li> <li>— Análise dos projetos fechados associados à exposição de conteúdos que estejam publicados no ambiente virtual de aprendizagem.</li> <li>— Relatório de desempenho de aprendizagem no ambiente virtual.</li> <li>— Relatório de desempenho de vendas das franquias.</li> <li>— Relatórios de interação entre a fábrica e cada franquia para buscar aproximação (ações de engajamento e resgates previstos).</li> <li>— Relatórios de participação das franquias por regiões geográficas.</li> <li>— Relatórios do projeto Programa de Melhorias.</li> <li>— Relatórios de evasão.</li> <li>— Análise da classificação dos alunos no programa Maratona AVA x região.</li> <li>— Análise da contribuição dos fóruns de troca de experiências para a criação do conhecimento tácito e como ele é aplicado no contexto dos negócios.</li> <li>— Análise do ambiente virtual para identificar os conhecimentos tácitos e explícitos que estão sendo produzidos e compartilhados na colaboração entre os membros da rede.</li> <li>— Análise dos relatórios do ranking de desempenho das franquias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Relatórios de desempenho de vendas das franquias.</li> <li>— Relatórios de desempenho dos alunos no AVA.</li> <li>— Projetos fechados associados à exposição de conteúdos que estejam publicados no ambiente virtual de aprendizagem.</li> <li>— Número de projetos fechados associados à aplicação de novas práticas nas franquias, devido a ideias advindas da partilha de informações e da troca de experiências no ambiente virtual de aprendizagem com outras franquias da rede.</li> <li>— Relatórios de participação e premiações de ideias (Programa de Melhorias e Maratona).</li> <li>— Relatórios de pesquisas de satisfação com os clientes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Relatório de desempenho de aprendizagem no ambiente virtual.</li> <li>— Relatório de desempenho de vendas das franquias.</li> <li>— Análise do número de franquias e regiões treinadas de forma presencial antes de implementar o AVA por ano x número de franquias e regiões treinadas através do AVA ano.</li> <li>— Análise do planejamento das atividades e o tempo de execução previsto.</li> <li>— Relatórios de evasão do Ambiente Virtual de Aprendizagem x motivos da evasão.</li> <li>— Análise das interações e diálogos no ambiente virtual de colaboração.</li> <li>— Análise das ideias geradas e implementadas no Programa de Melhorias.</li> <li>— Análise dos relatórios do ranking de desempenho das franquias em termos de aprendizado e participação no Programa de Melhorias.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>— Relatórios de desempenho de vendas das franquias.</li> <li>— Relatórios de desempenho dos alunos no AVA.</li> <li>— Projetos fechados associados à exposição de conteúdos que estejam publicados no ambiente virtual de aprendizagem.</li> <li>— Número de projetos fechados associados à aplicação de novas práticas nas franquias, devido a ideias advindas da partilha de informações e da troca de experiências no ambiente virtual de aprendizagem com outras franquias da rede.</li> <li>— Relatórios de participação e premiações de ideias (Programa de Melhorias e Maratona).</li> <li>— Relatórios de pesquisas de satisfação com os clientes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Relatório de desempenho de aprendizagem no ambiente virtual.</li> <li>— Relatório de desempenho de vendas das franquias.</li> <li>— Análise do número de franquias e regiões treinadas de forma presencial antes de implementar o AVA por ano x número de franquias e regiões treinadas através do AVA ano.</li> <li>— Análise do planejamento das atividades e o tempo de execução previsto.</li> <li>— Relatórios de evasão do Ambiente Virtual de Aprendizagem x motivos da evasão.</li> <li>— Análise das interações e diálogos no ambiente virtual de colaboração.</li> <li>— Análise das ideias geradas e implementadas no programa de Melhorias.</li> <li>— Análise dos relatórios do ranking de desempenho das franquias em termos de aprendizado e participação no Programa de Implementação de Melhorias (Programa de Melhorias).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Relatórios de desenvolvimento de novos serviços ou produtos através do programa de Melhorias.</li> <li>— Estatística de projetos vendidos associados à exposição de conteúdos do AVA aos clientes.</li> <li>— Estatística de melhorias em projetos associados à aplicação de novas práticas nas franquias, devido a ideias advindas da partilha de informações e da troca de experiências no ambiente virtual de aprendizagem.</li> <li>— Relatórios de participação e premiações de ideias (Programa de Melhorias e Maratona).</li> <li>— Análise de canais abertos para a publicação e compartilhamento de conhecimentos privados para a rede pública (blog, site, <i>facebook</i>) reforçando a importância dos conhecimentos publicados no AVA.</li> <li>— Relatórios de acessos a apostilas do curso, videoaulas, materiais informativos, textos complementares, apostila de produtos e demais materiais de apoio ao ensino.</li> <li>— Relatórios das tutorias no ambiente <i>online</i>.</li> <li>— Relatórios de periodicidade dos informativos e características do conhecimento disseminado.</li> <li>— Relatórios de desempenho de aprendizagem no AVA por franquia.</li> <li>— Estatística de envolvimento das franquias.</li> <li>— Relatório do número de ações de engajamento e resgate realizadas pelos tutores da fábrica para motivar as franquias a participar das capacitações e para trazer de volta as franquias/alunos que evadiram.</li> <li>— Análise dos canais de comunicação disponibilizados pela fábrica para a comunicação e troca de experiências com as franquias.</li> <li>— Análise dos diálogos entre as partes no ambiente virtual de colaboração para observar laços pessoais na rede e discursos de trocas entre as franquias.</li> <li>— Análise dos fóruns de discussão para mapear os contatos das franquias com a fábrica com o objetivo de buscar soluções de problemas que evidenciem, ou não, o processo de colaboração com a rede.</li> <li>— Observação no ambiente de aprendizagem para identificar a participação dos conselheiros das franquias acompanhando as suas equipes (nível de interação).</li> <li>— Observação e acompanhamento dos tutores, diálogos com os alunos sobre o planejamento das atividades e o tempo de execução.</li> <li>— Análise dos fóruns de troca de experiências para a criação do conhecimento tácito e como ele é aplicado no contexto dos negócios.</li> </ul>

- Estatística de projetos fechados associados à exposição de conteúdos que estejam publicados no ambiente virtual de aprendizagem.
  - Estatística de projetos fechados associados à aplicação de novas práticas nas franquias, devido a ideias advindas da partilha de informações e da troca de experiências no ambiente virtual de aprendizagem com outras franquias da rede.
  - Estatística de participação e premiações de ideias (Programa de Melhorias e Maratona).
  - Análise da aceitação dos materiais postados na galeria digital.
  - Análise da aceitação das apostilas do curso, videoaulas, materiais informativos, textos complementares, apostila de produtos e demais materiais de apoio ao ensino.
  - Análise dos relatórios das tutorias no ambiente *online*.
  - Análise dos relatórios de periodicidade dos feedbacks dos tutores para os alunos e conselheiros.
  - Relatório de desempenho de aprendizagem no ambiente virtual.
  - Relatório de desempenho de vendas das franquias.
  - Relatórios de interação entre a fábrica e cada franquia para buscar aproximação (ações de engajamento e resgates previstos).
  - Relatórios de desempenho de vendas por franquia.
  - Relatórios de participação das franquias.
  - Relatórios de desempenho de aprendizagem no AVA por franquia da abrangência das capacitações das franquias.
  - Relatórios individuais de participação e colaboração no ambiente de aprendizagem por franquia.
  - Relatórios de evasão do Ambiente Virtual de Aprendizagem.
  - Análise do relatório de rotatividade das franquias.
  - Análise dos canais de comunicação disponibilizados pela fábrica para a comunicação e troca de experiências com as franquias.
  - Análise das interações e diálogos entre as partes no ambiente virtual de colaboração.
- 
- Estatística de projetos fechados associados à exposição de conteúdos que estejam publicados no ambiente virtual de aprendizagem.
  - Estatística de projetos fechados associados à aplicação de novas práticas nas franquias, devido a ideias advindas da partilha de informações e da troca de experiências no ambiente virtual de aprendizagem com outras franquias da rede.
  - Estatística de participação e premiações de ideias (Programa de Melhorias e Maratona).
  - Análise da aceitação dos materiais postados na galeria digital.
  - Análise da aceitação das apostilas do curso, videoaulas, materiais informativos, textos complementares, apostila de produtos e demais materiais de apoio ao ensino.
  - Análise dos relatórios das tutorias no ambiente *online*.
  - Análise dos relatórios de periodicidade dos feedbacks dos tutores para os alunos e conselheiros.
  - Relatório de desempenho de aprendizagem no ambiente virtual.
  - Relatório de desempenho de vendas das franquias.
  - Relatórios de interação entre a fábrica e cada franquia para buscar aproximação (ações de engajamento e resgates previstos).
  - Relatórios de desempenho de vendas por franquia.
  - Relatórios de participação das franquias.
  - Relatórios de desempenho de aprendizagem no AVA por franquia da abrangência das capacitações das franquias.
  - Relatórios individuais de participação e colaboração no ambiente de aprendizagem por franquia.
  - Relatórios de evasão do Ambiente Virtual de Aprendizagem.
  - Análise do relatório de rotatividade das franquias.
  - Análise dos canais de comunicação disponibilizados pela fábrica para a comunicação e troca de experiências com as franquias.
  - Análise das interações e diálogos entre as partes no ambiente virtual de colaboração.