

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE**  
**EMPRESAS**

**EFEITO MEDIADOR DA CAPACIDADE PARA INOVAÇÃO NA**  
**RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADE DE ABSORÇÃO E DESEMPENHO**  
**ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE FRANQUIAS**

**Bruno Henrique Santana Leal**

**São Paulo**

**2020**

**BRUNO HENRIQUE SANTANA LEAL**

**EFEITO MEDIADOR DA CAPACIDADE PARA INOVAÇÃO NA  
RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADE DE ABSORÇÃO E DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE FRANQUIAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

**Orientador: Prof.º Dr.º Sílvio Popadiuk**

**São Paulo**

**2020**

L435e Leal, Bruno Henrique Santana.

Efeito mediador da capacidade para inovação na relação entre capacidade de absorção e desempenho organizacional no contexto de franquias / Bruno Henrique Santana Leal.

88 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2020.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Popadiuk

Bibliografia: f. 62-69

1. Capacidade de absorção organizacional. 2. Capacidade para inovação. 3. Desempenho organizacional. I. Popadiuk, Silvio, *orientador*. II. Título.

CDD 658.4063

Bibliotecário Responsável: Silvania W. Martins – CRB 8/7282

## Folha de Identificação da Agência de Financiamento

**Autor:** Bruno Henrique Santana Leal

**Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em** Administração de Empresas

**Título do Trabalho:** EFEITO MEDIADOR DA CAPACIDADE PARA INOVAÇÃO NA  
RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADE DE ABSORÇÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NO  
CONTEXTO DE FRANQUIAS

O presente trabalho foi realizado com o apoio de <sup>1</sup>:

- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
- Instituto Presbiteriano Mackenzie/Isenção integral de Mensalidades e Taxas
- MACKPESQUISA - Fundo Mackenzie de Pesquisa
- Empresa/Indústria:
- Outro:

<sup>1</sup> **Observação:** caso tenha usufruído mais de um apoio ou benefício, selecione-os.

## AGRADECIMENTOS

Em uma determinada aula sobre gestão do conhecimento o Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Silvio Popadiuk, segurando um pincel para quadro branco, nos fez a seguinte pergunta: quantas pessoas foram necessárias para se criar esta caneta? Naquela ocasião discutimos sobre a quantidade de pessoas envolvidas em um processo de criação e produção, seja de forma direta ou indireta. Ele comentou que seriam milhões, se fosse considerada a evolução do pincel desde a época do homem das cavernas, cada um dando algum tipo de contribuição para o desenvolvimento deste pincel.

Portanto, agradecer a todos que participaram deste projeto seria uma atividade quase homérica e, ainda assim, incorre-se no risco de faltar alguém. Deste modo, estes agradecimentos serão nominais a todos aqueles que estiveram diretamente envolvidos na produção deste trabalho, mas deixo aqui a minha eterna gratidão a todos aqueles que, indiretamente, também contribuíram para a sua elaboração.

Primeiramente, agradeço aos meus filhos Rafael e Henrique, fontes de motivação para tudo aquilo que faço e para quem tenho a pretensão de deixar o meu legado.

À minha amada esposa, Aline, pela compreensão, paciência e, principalmente, apoio nestes últimos 24 meses. Sei que não foi um período fácil e se não fosse por sua força e dedicação em “lutar” dentro de casa para cuidar de nossos gêmeos e sustentar o nosso lar, com toda a certeza eu não teria conseguido chegar até aqui.

Aos meus familiares e amigos, sem distinção, pois sei o quanto torcem por mim e o quanto desejam que eu prospere e consiga atingir meus objetivos.

Aos meus colegas de curso, Douglas Dantas, Eduardo Verri e Heitor Cavalheiro por todo este período em que compartilhamos bons momentos de aprendizado.

Ao meu orientador Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Silvio Popadiuk por ter aceitado me conduzir nesta jornada do conhecimento. Um caminho, até então, desconhecido para mim. Meu muito obrigado por todos os ensinamentos, conversas e tempo dedicado na minha formação como pesquisador.

A todos os profissionais e aos professores do programa de pós-graduação *stricto sensu* do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, da Universidade Presbiteriana Mackenzie, pelo comprometimento, seriedade e ética que me dispensaram. Em especial, agradeço ao Prof<sup>o</sup> Dr. Roberto Giro Moori, o primeiro professor que tive no programa e que foi o responsável por nos apresentar, sem romantismo, o que é a profissão de docente e pesquisador. Agradeço, também,

a Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Dimária Silva e Meirelles pela oportunidade de ter me permitido acompanhar algumas de suas turmas e aprender, na prática, o que é o ambiente de sala de aula.

À banca de qualificação de meu projeto de pesquisa, composta pela Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cristiane Drebes Pedron e Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Dimária Silva e Meirelles. Obrigado pelas valiosas contribuições de melhoria ao projeto original e pelos importantes conselhos que procurei seguir o mais fielmente possível.

Aos franqueados, sujeitos da pesquisa, por disponibilizarem seu tempo e abrirem as portas de suas empresas com informações valiosas.

Por fim, agradeço a CAPES pelos recursos disponibilizados. Sem este subsídio, este trabalho jamais teria sido concluído.

## RESUMO

Esta dissertação envolve o estudo do relacionamento entre a capacidade de absorção e o desempenho organizacional mediados pela capacidade para inovação. Baseado no trabalho de Cohen e Levinthal sobre a capacidade de absorção, esta dissertação traz contribuições ao discutir a relevância e papel do conhecimento no contexto de franquias, visando ampliar o saber nesta área. O foco deste estudo justifica-se pela influência do gerenciamento do conhecimento organizacional na geração de desempenhos superiores, em comparação a outras empresas da mesma indústria ou setor. Por este motivo, optou-se por trabalhar com a capacidade de absorção a nível organizacional devido à lacuna de abordagens encontradas nas bases teóricas. Para concretização desta pesquisa, realizou-se um levantamento quantitativo, exploratório-descritivo em redes de franquias de idiomas na cidade de São Paulo, que envolveu 127 respondentes. Os dados coletados foram processados e validados por meio da técnica de modelagem de equações estruturais, utilizando-se o software SPSS v.15 e o PLS\_PM 3.0. Optou-se por trabalhar com âmbito de franquias pelo fato de este ser um modelo de negócios onde o principal ativo estratégico é o conhecimento. Este, quando é adequadamente explorado pela franqueadora e absorvido pelo franqueado, tende a ser fonte de vantagem competitiva do negócio como um todo. A escolha pelo ambiente de escolas de idiomas se deu pelo fato de ser um grupo com a mesma atividade fim. Por tanto, com uma maior propensão a homogeneidade dos respondentes, produzindo dados mais controlados e fidedignos a amostra selecionada. Os resultados obtidos sugerem que há validade parcial na hipótese central deste estudo, que é o pressuposto de que a capacidade para inovação possui um papel mediador positivo na relação entre desempenho organizacional e a capacidade de absorção. Como principal contribuição prática, destaca-se o achado no que diz respeito ao papel da dimensão da exploração (*exploitation*) como fator de relevância para desempenhos superiores nas organizações.

**Palavras-chave:** Capacidade de absorção organizacional, capacidade para inovação, desempenho organizacional, franquias.

## ABSTRACT

This dissertation involves the study of the relationship between absorptive capacity and organizational performance mediated by innovativeness. Based on Cohen and Levinthal's work on absorptive capacity, this dissertation contributes by discussing the relevance and role of knowledge in the context of franchises, aiming to expand knowledge in this area. The focus of this study is justified by the influence of organizational knowledge management on the generation of superior performances compared to other companies in the same industry or sector. For this reason, it was decided to work with the absorptive capacity at the organizational level due to the gap of approaches found in the theoretical bases. To carry out this research, we conducted a quantitative, exploratory-descriptive survey in language franchise networks in the city of São Paulo, which involved 127 respondents. The collected data were processed and validated using the structural equation modeling technique using the SPSS v.15 and PLS-PM 3.0 software. We chose to work with franchise scope because this is a business model where the main strategic asset is knowledge. This, when properly exploited by the franchisor and absorbed by the franchisee, tends to be a source of competitive advantage for the business as a whole. The choice of language school environment was because it was a group with the same end activity. Therefore, with a greater propensity for the homogeneity of respondents, producing more controlled and reliable data for the selected sample. The results obtained suggest that there is partial validity in the central hypothesis of this study, which is the assumption that innovation capacity plays a positive mediator role in the relationship between organizational performance and absorption capacity. The main practical contribution is the finding regarding the role of the exploitation dimension as a relevant factor for superior performance in organizations.

**Keywords:** Organizational absorptive capacity, innovativeness, organizational performance and franchisee.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Estrutura do trabalho.....	21
<b>Figura 2:</b> Capacidade de absorção potencial e capacidade de absorção realizada .....	24
<b>Figura 3:</b> Lacunas do conhecimento .....	27
<b>Figura 4:</b> Modelo de capacidade para inovação de Lawson e Samson (2001) .....	32
<b>Figura 5:</b> Profundidade versus Amplitude na ACAP .....	34
<b>Figura 6:</b> Modelo de relacionamento entre a ACAP e o desempenho organizacional, mediada pela capacidade para inovação .....	35
<b>Figura 7:</b> Cálculo com base no G*Power 3.0.3.....	38
<b>Figura 8:</b> Print screen com parte da planilha de franquias vinculadas a ABF .....	39
<b>Figura 9:</b> Filtro aplicado para encontrar o volume de Franquias e Franqueadoras de idiomas, chanceladas pela ABF, na cidade de São Paulo .....	40
<b>Figura 10:</b> Relação entre capacidade de absorção e desempenho organizacional .....	55
<b>Figura 11:</b> Relação direta entre as variáveis latentes associadas com as quatro dimensões de capacidade de absorção e o desempenho .....	56
<b>Figura 12:</b> Relação entre desempenho, transformação e exploração mediado por capacidade para inovação.....	57
<b>Figura 13:</b> Relação entre exploração e desempenho.....	58
<b>Figura 14:</b> Relação entre exploração e desempenho mediada pela capacidade para inovação .....	59

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Escala para mensuração da ACAP.....	41
<b>Quadro 2:</b> Escala de capacidade para inovação .....	42
<b>Quadro 3:</b> Escala de desempenho organizacional .....	43
<b>Quadro 4:</b> Valores de referência das estatísticas de ajuste das análises .....	53

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Volume de registros sobre capacidade de absorção em periódicos, quando filtrado por business e management, de 1990 a 2019 .....	17
<b>Gráfico 2:</b> Produção acadêmica de artigos relacionando a ACAP e desempenho organizacional.....	18
<b>Gráfico 3:</b> Produção acadêmica de artigos relacionados a ACAP e capacidade para inovação .....	19
<b>Gráfico 4:</b> Produção acadêmica de artigos relacionados a capacidade para inovação e o desempenho organizacional .....	19
<b>Gráfico 5:</b> Análise de produção relacionada a ACAP em periódicos de business e management.....	23
<b>Gráfico 6:</b> Análise de produção relacionada a desempenho organizacional em periódicos de business e management .....	29
<b>Gráfico 7:</b> Análise da produção relacionada a capacidade para inovação em periódicos de business e management .....	31

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Total de respondentes .....	44
<b>Tabela 2:</b> Informações sobre os respondentes .....	45
<b>Tabela 3:</b> Indicadores de aquisição .....	46
<b>Tabela 4:</b> Indicadores de Assimilação .....	47
<b>Tabela 5:</b> Indicadores de Transformação .....	48
<b>Tabela 6:</b> Indicadores de Exploração .....	49
<b>Tabela 7:</b> Indicadores de Capacidade para Inovação .....	49
<b>Tabela 8:</b> Indicadores de Desempenho Organizacional .....	50
<b>Tabela 9:</b> Cargas cruzadas – Capacidade de absorção, Desempenho e Capacidade para Inovação .....	60
<b>Tabela 10:</b> Matriz de correlações entre as variáveis latentes de primeira e segunda ordem (Validade discriminante e confiabilidade) .....	61

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 Problema de pesquisa .....	16
1.2 Objetivo geral.....	16
1.2.1 Objetivos específicos .....	17
1.3 Justificativas .....	17
1.4 Estrutura do trabalho.....	20
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>22</b>
2.1 A capacidade de absorção (ACAP) .....	22
2.1.1 ACAP e o conhecimento.....	25
2.2 Desempenho organizacional .....	28
2.3 Capacidade para inovação ( <i>innovativeness</i> ).....	30
2.4 A ACAP e o desempenho organizacional .....	33
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>36</b>
3.1 Lócus investigativo.....	36
3.1.1 Visão geral sobre franquias e redes de idiomas.....	36
3.2 Amostra e coleta dos dados .....	37
3.3 Mensuração .....	41
3.3.1 Capacidade de absorção organizacional.....	41
3.3.2 Capacidade para inovação .....	42
3.3.3 Desempenho organizacional.....	43
3.2.4. Variáveis de controle .....	43
<b>4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>44</b>
4.1 Análise descritiva da amostra.....	44
4.2 Análise descritiva dos indicadores.....	45
4.3 Análise do modelo de mensuração e estrutural .....	51
4.4 Validade discriminante e convergente .....	55
4.5 Validade e confiabilidade.....	60
<b>5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS .....</b>	<b>62</b>
5.1 Implicações teóricas.....	62
5.2 Implicações práticas.....	64
5.3 Limitações e pesquisas futuras .....	65
<b>Referências .....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>74</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O início do século XX pode ser observado, entre outros eventos históricos, pelo prisma da consolidação e finalização da segunda revolução industrial. Marcada pela exploração dos fatores de produção e do capital, envolveu uma série de desenvolvimentos nas indústrias química, elétrica, petroleira e de aço. Deste modo, máquinas passaram a substituir a mão de obra humana e o trabalhador passou a ter a oportunidade de se focar em outras atividades, desenvolvendo não somente habilidades manuais, mas também, perícias cognitivas. Com o fim da era industrial, vislumbra-se o nascimento de uma era do conhecimento (LASTRES et al., 2005).

A discussão contemporânea em torno da importância do foco em conhecimento, no início do século XXI, mostra-se oportuna, dado o surgimento de um conjunto de outras áreas do conhecimento relativas à inteligência artificial. Tais tecnologias se apresentam como desafios para as organizações, que precisam lidar com uma nova realidade, mais dinâmica e mutável (MULLAN; WAJCMAN, 2019).

Com este novo cenário, encontra-se em Nonaka e Takeuchi (1997), a confirmação da existência de literatura sobre a relevância da gestão do conhecimento nas organizações e, ainda, um vasto campo de pesquisa em relação às formas como este conhecimento é criado, administrado e gerenciado nas organizações.

Reflexões sobre a gestão do conhecimento suscitam os precursores do conceito de capacidade de absorção (ACAP), definida por Cohen e Levinthal (1990) como a habilidade de uma organização de reconhecer e assimilar conhecimento externo para uso comercial.

Com base nesta premissa, optou-se por realizar este estudo no contexto de franquias, uma vez que o próprio modelo de negócio tem como ponto chave a gestão do conhecimento.

Em 1994 foi promulgada a lei que regulamenta o mercado de franquias no Brasil. De acordo com o texto do art. 2º da Lei Brasileira de Franchising, Lei nº 8.955/94:

“Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócios ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.”

Deste modo, pode-se afirmar que um investidor interessado em abrir uma franquia está procurando por dois recursos: a força de uma marca e know-how de seus processos.

Boe, Ginalski e Henward (1987) sugerem que o objetivo principal de um franqueado, ao decidir pela compra de uma franquia, é a obtenção de vantagens, por intermédio de um negócio testado e comprovadamente bem-sucedido, uma marca conhecida, e assistência contínua por parte do franqueador. Ou seja, busca-se um negócio “explotável”. Caso contrário, provavelmente empreenderia um negócio sozinho ou compraria um negócio independente que já estivesse funcionando.

No Brasil, a palavra franquia também é utilizada para designar as unidades franqueadas (FOSTER, 1994). Segundo Cherto (1988) o franqueado é aquele que recebe a licença ou concessão do direito de uso da marca, por parte da franqueadora. Ele compra os direitos de uso da marca operando uma unidade franqueada e se tornando parceiro comercial da rede franqueadora.

De acordo com Sherman (1993, p.312), há um certo grau de tensão na relação franqueador/franqueado, uma vez que o primeiro investiu tempo, esforço e dinheiro para projetar e desenvolver seu sistema, incluindo os processos e padrões de qualidade a serem seguidos. O franqueado, por outro lado, geralmente quer ser o seu próprio patrão e resiste a restrições. Essa tensão pode criar uma atmosfera positiva e dinâmica para que as duas partes alcancem seus objetivos: crescimento para o franqueador e independência e satisfação para o franqueado. Às vezes, porém, a tensão leva ao conflito, o sistema perde sinergia e nenhuma das partes atinge seus objetivos, influenciando no desempenho organizacional.

Na literatura encontra-se diversos autores (VAN DEN BOSCH et al., 1999; VEGA-JURADO et al., 2008; VINDING, 2006; ZAHRA et al., 2015) que concordam que a ACAP é um dos determinantes do desempenho organizacional. Outros (VAN DEN BOSCH et al., 1999; VEGA-JURADO et al., 2008; VINDING, 2006; ZAHRA et al., 2015) consideram que se a organização tiver uma cultura voltada para capacidade para inovação (*innovativeness*), esta pode contribuir para a explicação do desempenho organizacional. É a partir da análise de potenciais relações entre esses três conceitos que o presente estudo foi desenvolvido envolvendo o contexto de franquias de idiomas.

Neste trabalho, entende-se por inovatividade (*innovativeness*) a capacidade para inovação. O conjunto de competências, conhecimentos, ferramentas, tecnologias, recursos financeiros, habilidades inovadoras dos trabalhadores e pelos processos que diretamente podem, ou não, serem utilizados para gerar a inovação na empresa (JARDÓN, 2012; REJEB et al., 2008).

Estudos no que diz respeito a ACAP e o ambiente de franquias ainda é bastante embrionária. Para a elaboração deste estudo, foi utilizado o conceito de franquias de Caves

e Murphy II (1976), que define o setor como um conjunto de conhecimentos, estratégias, marca, modelos, tecnologias e processos que um proprietário concede a outra pessoa ou empresa, o direito de operar sob uma marca para produzir ou distribuir produtos ou serviços. Logo, uma franquia é uma cópia de um modelo de negócios já estabelecido. É “*uma forma de replicar o sucesso*” (BOROIAN; BOROIAN, 1987, p. 107).

Portanto, deduz-se ser natural que uma franquia tenha um desempenho organizacional superior, frente a um modelo de negócios convencional com as mesmas características de atuação de mercado. Cabe aqui, no entanto, uma ressalva. De acordo com Barney (1996), diversas definições já foram dadas para desempenho organizacional, mas sem um consenso entre si. Não há uma definição singular ou critérios que devam ser utilizados, uma vez que cada medida de desempenho organizacional tem as suas implicações e limitações.

Sob a luz da discussão levantada, percebe-se que as franqueadoras, por serem detentoras da marca e seus afins, detêm o poder para explorar o seu mercado e explorar conhecimentos, com o intuito de gerar inovação e, conseqüentemente, melhorar o desempenho de sua rede. Por outro lado, as franquias, por terem o direito de uso *ispis litteris*, não encontra margem o suficiente para explorar seu mercado, estando limitada e explorar os conhecimentos oriundos da franqueadora.

### 1.1 Problema de pesquisa

É sob essa perspectiva de análise do inter-relacionamento entre a ACAP e o desempenho organizacional, mediada pela capacidade para inovação que este estudo foi desenvolvido.

Assim, formula-se a seguinte questão de pesquisa:

*A capacidade para inovação exerce um efeito mediador entre a ACAP e o desempenho organizacional?*

Com este problema de pesquisa apresentado, define-se o seguinte objetivo geral para atender a esta pergunta:

### 1.2 Objetivo geral

Avaliar o efeito mediador da capacidade para inovação na relação entre a ACAP e o desempenho organizacional.

Para suportar este objetivo geral, a pesquisa também tratará dos seguintes objetivos específicos elencados a seguir.



### 1.2.1 Objetivos específicos

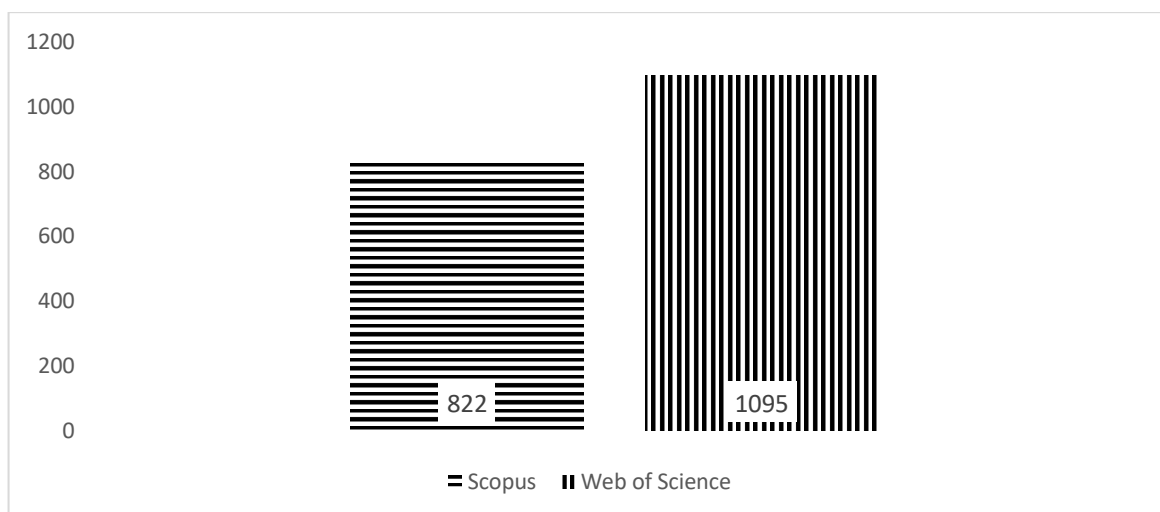
- a) Mensurar a intensidade da capacidade de absorção no ambiente de franquia de idiomas.
- b) Mensurar a intensidade da capacidade para inovação no ambiente de franquia de idiomas.
- c) Mensurar a intensidade do desempenho organizacional no ambiente de franquia de idiomas.

### 1.3 Justificativas

A realização do estudo apresentado nesta dissertação pode ser justificada pela crescente relevância do tema capacidade de absorção no campo da administração, uma vez que a gestão de um negócio e, conseqüentemente, sua administração, em essência, envolve o gerenciamento de conhecimentos.

Ao se consultar por bases de dados de indexação internacional, como a *Web of Science* (WoS) e *Scopus*, filtrando-se por publicações na área de *business e management*, encontra-se uma relativamente ampla série histórica de literatura sobre o assunto capacidade de absorção, como se pode observar no Gráfico 1.

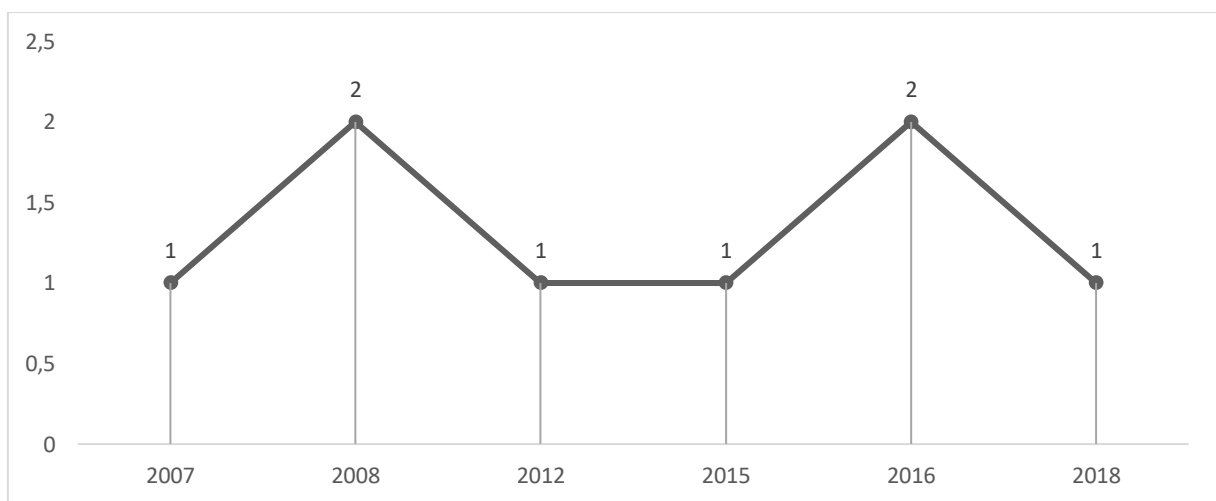
**Gráfico 1:** Volume de registros sobre capacidade de absorção em periódicos, quando filtrado por business e management, de 1990 a 2019



Fonte: *Scopus e Web of Science*. Acessado em 6 de outubro de 2019.

Do ponto de vista teórico, embora haja um volume de publicações com relação a capacidade de absorção, ao se combinar o construto de capacidade de absorção e desempenho organizacional, encontra-se um campo de estudo, ainda, bastante introdutório. Em busca efetuada na *Web of Science* por periódicos de *manager* e *business*, ao se pesquisar por títulos e assuntos relacionados diretamente a capacidade de absorção e desempenho organizacional, com o recorte temporal de 1990 a 2019, encontra-se poucos resultados, como demonstrado no Gráfico 2.

**Gráfico 2:** Produção acadêmica de artigos relacionando a ACAP e desempenho organizacional



Fonte: *Web of Science*, elaboração própria. Acessado em 24 de novembro de 2019

Como observado, a produção acadêmica que diz respeito a correlação direta entre ACAP e desempenho organizacional ainda conta com um amplo campo a ser explorado.

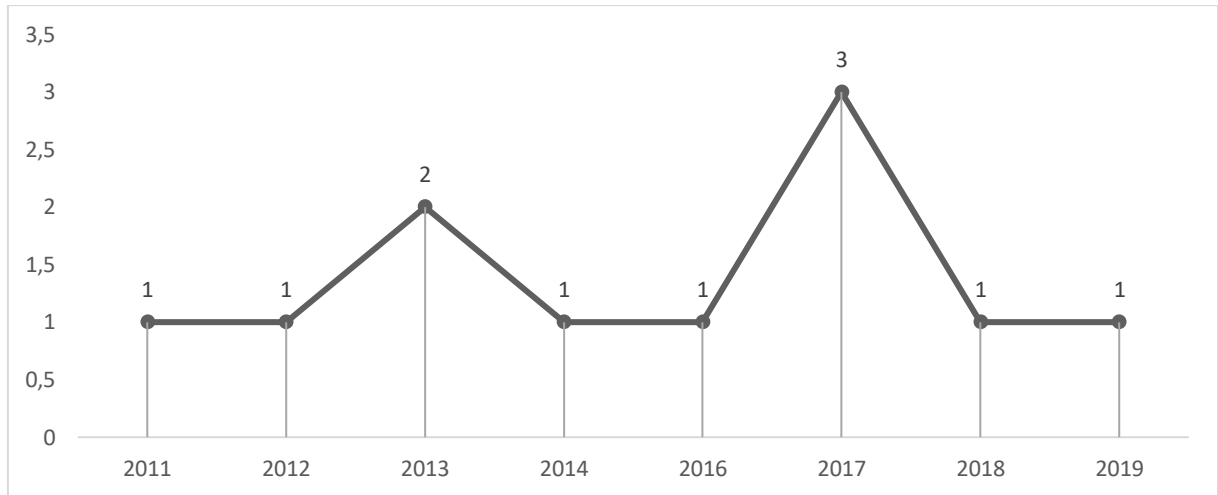
Dentre estas publicações que relacionam a capacidade de absorção e o desempenho organizacional, destaca-se o estudo de Ali, Kan e Sarstedt (2016), cujo o estudo busca averiguar como empresas podem atingir altos nível de desempenho organizacional sobre diferentes configurações da capacidade de absorção e inovação organizacional.

Assim como relacionada a ACAP e o desempenho organizacional, também buscou-se, em periódicos de *manager* e *business*, publicações diretamente relacionadas ao tema ACAP e capacidade para inovação. Com o recorte temporal de 1990 a 2019, encontrou-se apenas 11 publicações.

Em um dos poucos estudos relacionando o tema ACAP e capacidade para inovação (Gráfico 3), Zahra (2015) ressalta a importância da ACAP para promover e sustentar a

inovação, bem como refere que os fluxos de conhecimento recebidos reabastecem a base de conhecimento da empresa, trazendo novas ideias e processos que estimulam a inovação.

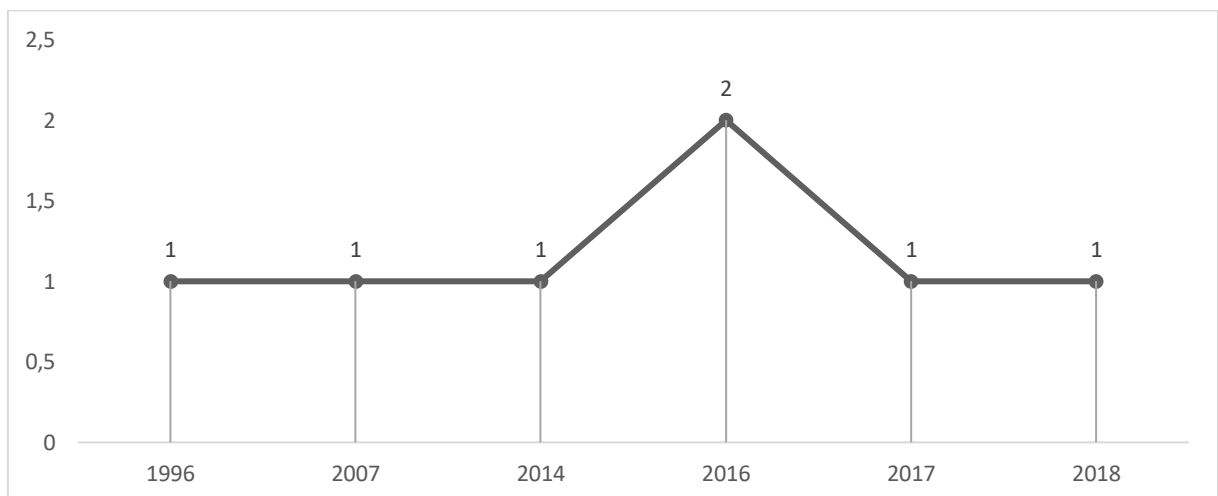
**Gráfico 3:** Produção acadêmica de artigos relacionados a ACAP e capacidade para inovação



Fonte: *Web of Science*, elaboração própria. Acessado em 24 de novembro de 2019

Por fim, utilizando-se os mesmos critérios das buscas para os outros construtos, ao se fazer o mesmo recorte temporal de 1990 até o ano de 2019, mas por publicações relacionando as capacidade para inovação e desempenho organizacional, nota-se que as publicações são bem escassas, como pode ser visto no Gráfico 4.

**Gráfico 4:** Produção acadêmica de artigos relacionados a capacidade para inovação e o desempenho organizacional



Fonte: *Web of Science*, elaboração própria. Acessado em 24 de novembro de 2019

Portanto, avalia-se que a análise da capacidade de absorção e a capacidade para inovação sejam relevantes tanto para o contexto acadêmico como para as práticas gerenciais, sendo proposto que este seja um dos fatores que leva a organização a um desempenho organizacional superior.

Encontra-se, aqui, uma lacuna de estudos com foco diretamente ligado aos três temas, o que demonstra um grande espaço para investigações no contexto nacional trazendo, assim, um impacto social positivo ao cenário brasileiro. Assim, este trabalho trará como diferencial certa dose de ineditismo acadêmico e, espera-se, contribuir com os avanços na discussão da relação entre a ACAP e o desempenho organizacional mediados pela capacidade para inovação.

#### 1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco partes: introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análise dos resultados e conclusões (Figura 1).

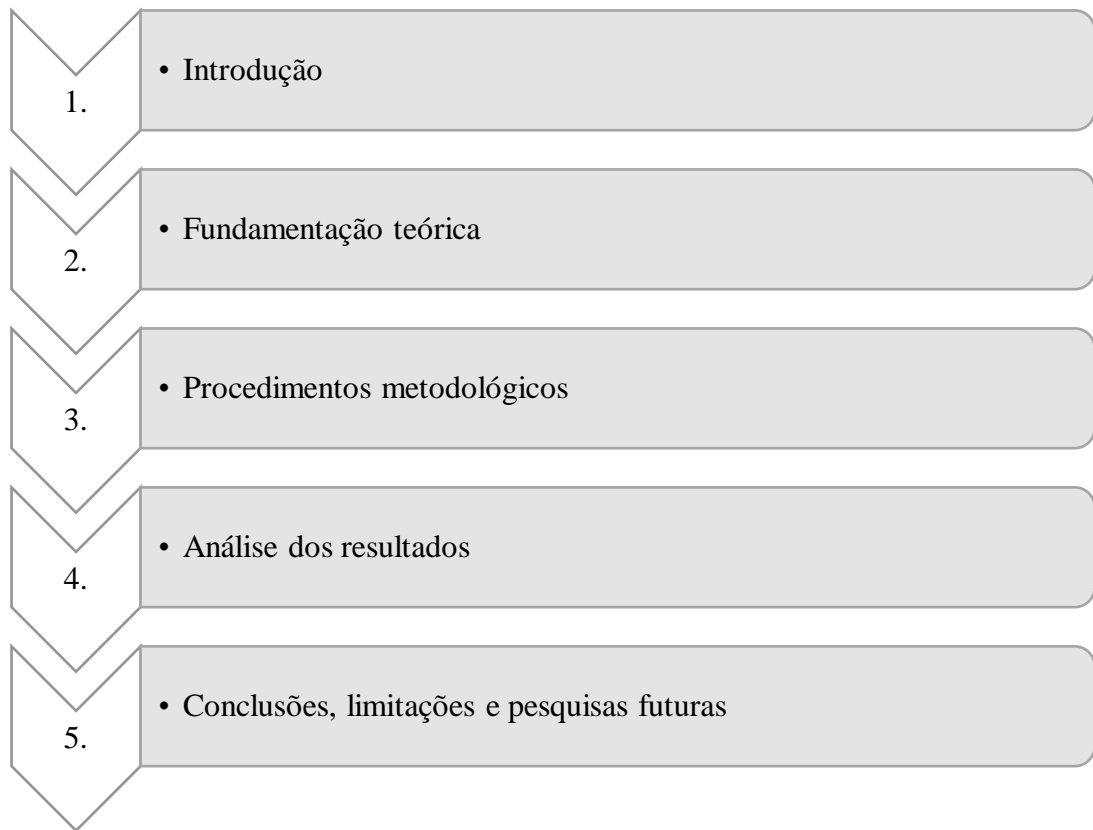
A primeira parte, refere-se à introdução, relevância do tema e visão geral dos construtos capacidade de absorção organizacional, desempenho organizacional e capacidade para inovação. Aqui também são delimitados o problema de pesquisa, bem como o objetivo geral e os específicos. Também estão inseridas as justificativas teóricas e práticas e esta estrutura geral do trabalho.

Na segunda parte, aborda-se a fundamentação teórica. São levantados, estudados e analisados os conceitos de capacidade de absorção organizacional, desempenho organizacional e capacidade para inovação. Busca-se, aqui, abordar o contexto atual destes assuntos, bem como trazer o estado da arte de cada conceito e as relações entre si.

Com a terceira parte, são evidenciadas as considerações sobre os procedimentos metodológicos. Neste capítulo, é explicitado detalhes de como a pesquisa foi realizada. Método de coleta de dados, delimitação amostral a ser investigada e técnicas utilizadas para a análise de dados com suas respectivas justificativas.

A descrição e análise dos resultados são apresentados na quarta parte. Foram elaborados quadros e tabelas a fim de apresentar os resultados encontrados ao se estruturar a análise dos dados coletados durante a pesquisa.

Por fim, na quinta parte, apresenta-se as conclusões das análises, bem como as limitações do projeto e sugestões de abordagens para trabalhos futuros.

**Figura 1:** Estrutura do trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta parte do trabalho compreende o arcabouço teórico utilizado para sustentar o conteúdo levantado. Serão abordos os construtos de capacidade de absorção, desempenho organizacional e capacidade para inovação e a inter-relação entre eles.

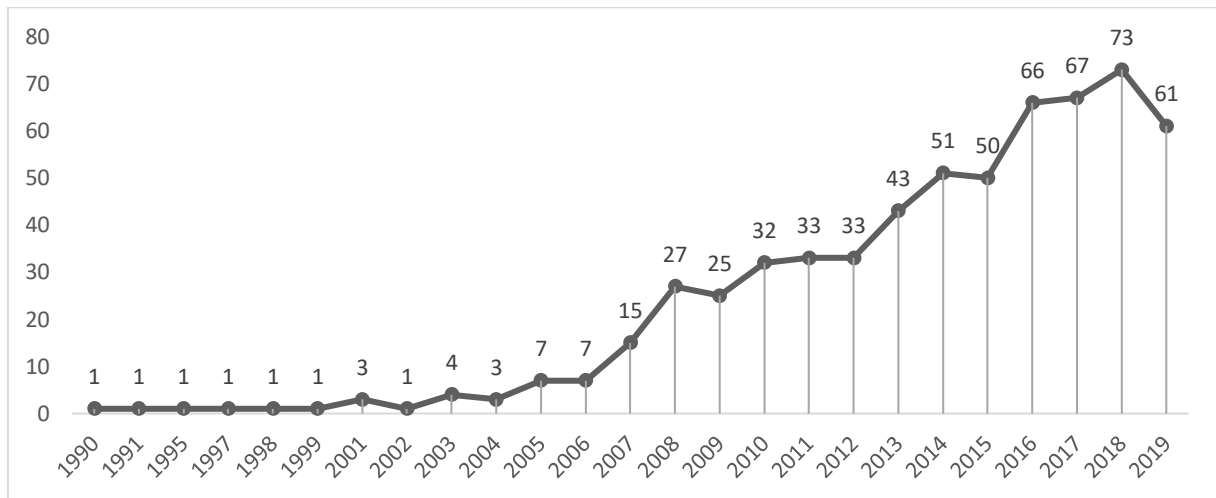
### 2.1 A capacidade de absorção (ACAP)

A conceituação de capacidade de absorção (ACAP) foi enunciada por Cohen e Levinthal em 1990. Esses autores definiram a ACAP como “*a habilidade em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais*” (COHEN; LEVINTHAL, 1990, p.128).

A ACAP tem fornecido contribuições relevantes para a compreensão de fenômenos organizacionais (COHEN; LEVINTHAL, 1990; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO et al., 2011a; LANE et al., 2006; LANE; LUBATKIN, 1998; VAN DEN BOSCH et al., 1999; ZAHRA; GEORGE, 2002). Entretanto, para esses autores, para a conceituação da ACAP, é necessário incluir outras variáveis que levem em consideração antecedentes organizacionais, tais como estrutura, pessoas, *know how*, e registros de patentes, entre outros.

Os estudos da ACAP e seus relacionamentos com as várias perspectivas organizacionais ampliaram-se muito desde o texto seminal de Cohen e Levinthal (1990), conforme pode ser observado no Gráfico 5. Ao se pesquisar por títulos e assuntos desde as primeiras indexações na *Web of Science*, com aplicação de filtro para os segmentos de *management* e *business*, constata-se que, até meados dos anos 2000, o meio acadêmico acumulava apenas 6 publicações relacionadas ao tema ACAP. Somente em 2018, porém, com os mesmos critérios de pesquisa, 73 artigos foram publicados tratando do assunto. Comparando-se diretamente a soma da década 1990-2000 com o ano de 2018, nota-se um aumento no volume de produção de mais de 1116%

**Gráfico 5:** Análise de produção relacionada a ACAP em periódicos de *business* e *management*



Fonte: *Web of Science*, elaboração própria. Acessado em 24 de novembro de 2019

O crescimento expressivo de literatura referente a ACAP coincide com a reconceitualização e extensão proposta por Zahra e George (2002), que a define como “*um conjunto de rotinas e processos organizacionais, pelos quais as firmas adquirirão, assimilam, transformam e exploram o conhecimento*” (ZAHRA; GEORGE, 2002, p. 186).

Os autores avaliaram que o construto, em vez de ter três fases (reconhecimento, assimilação e aplicação para fins comerciais), poderia ser classificado em quatro fases. Além disso, consideraram que essas quatro fases poderiam ser classificadas em duas dimensões. A primeira, denominada capacidade de absorção potencial (PACAP) e a segunda, denominada capacidade de absorção realizada (RACAP).

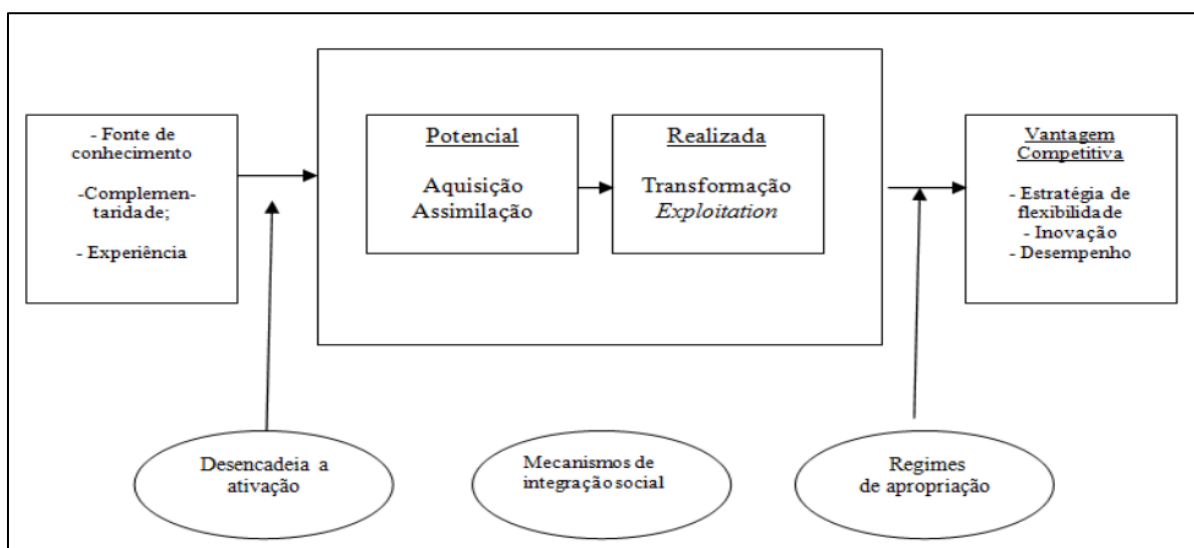
Para a PACAP, Zahra e George (2002) incluíram as fases de **aquisição** e **assimilação**. A aquisição refere-se à capacidade (*capability*) que uma organização possui em identificar e adquirir conhecimentos externos à empresa e que podem ser de fundamental importância para o funcionamento da operação ou melhoria dela. A assimilação consiste na incorporação do conhecimento externo pela organização. Ou seja, passar por um processo de rotinas que permitam que essas informações sejam interpretadas e compreendidas.

Portanto, a PACAP torna a empresa receptiva a adquirir e assimilar conhecimento externo uma vez que, quanto maior a PACAP, mais rica será a abrangência de interpretações e compreensão de fenômenos por parte da organização. Isso faz com que a organização consiga entender e antecipar mudanças, ampliando as opções estratégicas ao qualificá-las adequadamente (BEN-MENACHEM et al., 2013), além de renovar o estoque crítico de conhecimento para as ações futuras (JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2005).

Já a RACAP envolve as outras duas fases de uso do conhecimento: a **transformação** e a **aplicação**, também reconhecida por exploração (*exploitation*). A transformação consiste no fato de que o conhecimento recém assimilado deve ser força motriz de transformação organizacional. Para tanto, essa fase consiste na combinação do conhecimento recém-chegado ao aperfeiçoamento das rotinas e processos existentes na organização. A exploração (aplicação) é caracterizada como uma capacidade organizacional de fazer uso destes novos conhecimentos com o objetivo de alavancar rotinas, refinar e ampliar processos e competências organizacionais ou, até mesmo, criar novas dinâmicas e processos, transformando suas operações. Afinal, o processo de qualificar e internalizar o conhecimento externo, por si só, não garante a exploração.

Com esta proposta de reconfiguração da ACAP, Zahra e George (2002) sugeriram um modelo mais integrativo para o estudo da ACAP, principalmente por contar com a retroalimentação, que leva em consideração vários componentes de caráter intrínseco e extrínseco às organizações. Em suma, é defendido por esses autores que a organização conta com um fator motivador da ação que, por meio de mecanismos de integração social (PACAP e RACAP) irão conduzir as ações para um regime de apropriação com o objetivo de gerar estratégias, inovações e desempenho superior. Ou seja, gerar vantagem competitiva, conforme se apresenta na Figura 2.

**Figura 2:** Capacidade de absorção potencial e capacidade de absorção realizada



Fonte: Zahra e George (2002)



Para Jansen et al. (2005) os antecedentes organizacionais afetam a PACAP e RACAP. Os mecanismos organizacionais associados com a coordenação das capacidades (interfaces através das funções, participação na tomada de decisões e rotação no trabalho) aumentam a PACAP. Mecanismos organizacionais associados com as capacidades de socialização (conexão e socialização táticas) aumentam a RACAP da unidade.

Cohen e Levinthal (1990) acrescentam que a ACAP não depende somente da interface organizacional com o ambiente externo mas, também com o compartilhamento de conhecimentos dentro das unidades organizacionais

Além do *learning by doing*, cujo aprendizado ocorre pela prática, as organizações, cuja ACAP é desenvolvida, trabalham, também, o *learning by studying*, cujo aprendizado se dá pelo estudo teórico. Teoria e prática caminham juntas, pois, a ACAP é constituída a partir de um estoque de conhecimento prévio, ou seja, uma base de conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1989, 1990).

### 2.1.1 ACAP e o conhecimento

As organizações são compostas por um conjunto de conhecimentos sobre uma determinada área, técnica, meio de produção, exclusividade de insumos, entre outros, que são responsáveis estrategicamente por gerar e manter a vantagem competitiva.

Para se alcançar um desempenho superior, é necessário identificar qual o conhecimento mais estratégico e gerenciá-lo. O objetivo de se obter novos conhecimentos é, basicamente, usufruir de uma fonte de vantagem competitiva potencialmente sustentável. Especialmente se for um conhecimento do tipo tácito, pois este está imbuído nas tarefas organizacionais complexas e é desenvolvimento somente pela vivência. Consequentemente, trata-se de um conhecimento de difícil imitação (ZACK, 1999).

Um dos elementos que contribui para o sucesso de uma estratégia é a capacidade organizacional de potencializar o conhecimento existente, ou seja, explorá-lo enquanto se cria novos processos de fontes de conhecimento.

Para se dar início a um novo conhecimento, de acordo com Zack (1999), é necessário ter uma grande base (corpo) de conhecimento prévio acumulado e já rotinizado na organização antes de se dar início a um novo conhecimento. A estrutura de aprendizado deve existir antes de o objeto começar a ser aprendido. Para Zack (1999), esse processo de assimilação parte da premissa de que a organização necessita de um conhecimento prévio para ter a capacidade de

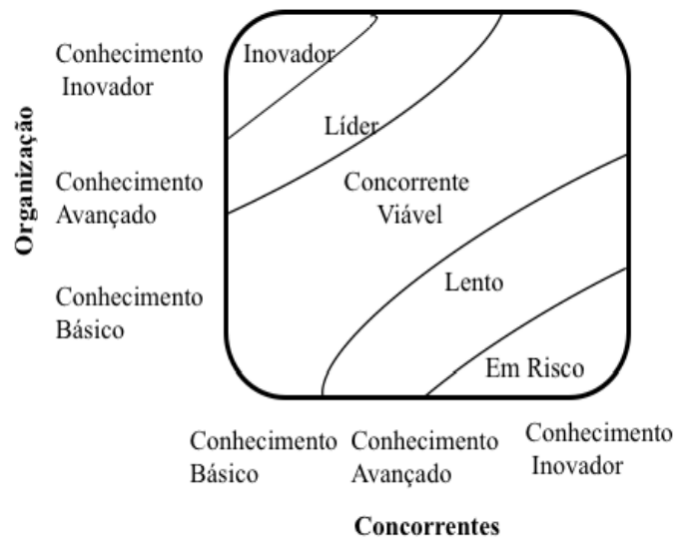
assimilar e utilizar novos conhecimentos. Portanto, nota-se uma linha de raciocínio similar à de Cohen e Levinthal (1990).

Pesquisas na área de ciências comportamentais e cognitivas sugerem que o conhecimento prévio acumulado otimiza e amplia a capacidade individual de se armazenar um novo conhecimento (BOWER; HILGARD, 1981). Deste modo, de acordo com esses autores, mostra-se baixa a eficácia em expor um indivíduo ou organização, mesmo que brevemente, a um novo conhecimento se não houver um conhecimento prévio relevante, seja com o objetivo de aprendizado geral, resolução de problemas ou habilidades de aprendizagem. Logo, a ACAP de uma organização dependerá da capacidade de absorção de seus membros individuais.

Encontra-se, neste fenômeno, a ideia de que a aprendizagem é cumulativa e o desempenho do aprendizado tende a ser superior quando o objeto de aprendizagem está relacionado ao que se já é conhecido.

Observa-se que a vantagem competitiva baseada no conhecimento prévio já obtido pela organização também pode ser uma das fontes sustentáveis, pois quanto mais uma empresa já sabe, mais ela pode aprender (ZACK, 1999).

Ao se analisar a Figura 3 é possível traçar um paralelo entre uma organização e seus concorrentes. Se o conhecimento em poder da organização é básico, dificilmente esta obterá sucesso nos campos de inovação. É mais provável que entre em uma paridade competitiva, isso quando não é superada. Por outro lado, se o conhecimento organizacional é de ponta, a empresa pode manter a liderança de seu segmento, mas não será uma condição sustentável a longo prazo. Mas, se a organização desenvolve seus conhecimentos a fim de gerar a inovação continuada, ela estará sendo competitiva e, portanto, hábil em manter uma liderança sustentável.

**Figura 3:** Lacunas do conhecimento

Fonte: Zack (1999)

A ACAP se trata, portanto, de uma capacidade dinâmica que tem influência na habilidade da organização de criar e implantar os conhecimentos necessários para desenvolver outros conhecimentos e capacidades organizacionais estratégicas ou operacionais, como logística, *supply chain*, marketing e produção (ZAHRA; GEORGE, 2002).

A partir dos conceitos das diversas definições estudadas, Lane *et al.*, (2006) argumentaram, concordando com Cohen e Levinthal (1990), que a ACAP consiste na habilidade de identificação, apropriação e transformação por meio um processo sequencial, de novos conhecimentos.

São, ainda, apontadas três características sequenciais sobre a ACAP: primeiro, a ACAP tem a interdependência de um conhecimento prévio relacionado, segundo, a ACAP organizacional depende, diretamente, da ACAP individual; e, terceiro, a ACAP é dependente do passado. Para os autores, o acúmulo de conhecimento gerado pela ACAP em um período irá permitir o empilhamento de conhecimento mais eficiente no próximo período (ROBERTS *et al.*, 2012). Deste modo, a amplitude de conhecimento que uma organização consegue assimilar determina o quanto ela pode ir além do conhecimento já existente. Desta forma, a eficiência dos processos de assimilação e exploração afeta o sucesso da organização de explorar novos conhecimentos adquiridos por meio de pesquisa (LANE *et al.*, 2006).

De acordo com Lane, Koka e Pathak (2006), a relação existente entre a aprendizagem organizacional e a ACAP se dá de forma recursiva. Logo, à medida que uma organização desenvolve seu aprendizado adquirido ela aumenta sua capacidade de compreender e obter

novos conhecimentos, expandindo ainda mais o que ela sabe e ampliando sua aprendizagem, de forma retroalimentada.

Apesar dos diferentes conceitos, entende-se a ACAP como a habilidade de entender limitações e oportunidades e responder rapidamente a mudanças no ambiente (DUCHEK, 2013; HORVAT et al., 2019).

Devido ao ambiente de incertezas nos quais as empresas estão inseridas, ter a habilidade de detectar e assimilar os mais diversos conhecimentos externos à organização ( $K_{\infty}$ ), que possam ser úteis, internalizá-los e adaptar tais informações a fim de explorá-las de acordo com as necessidades organizacionais representa um valioso recurso para melhorar o desempenho e obter vantagem competitiva (LANE et al., 2006), seja ela organizacional ou individual.

## 2.2 Desempenho organizacional

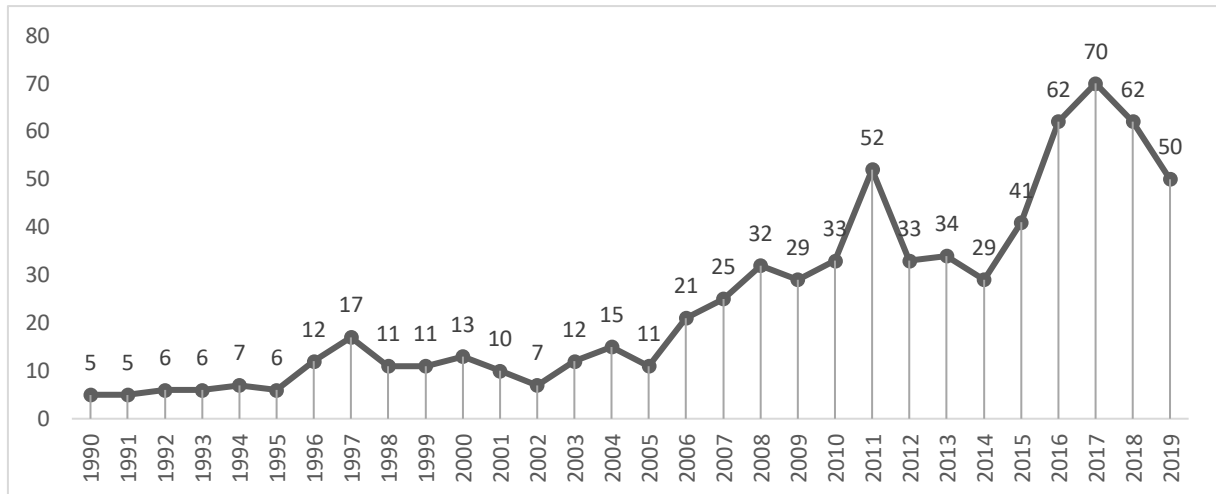
O desempenho organizacional é um tema recorrente em vários domínios de *management* e *business*. A busca por desempenho elevado costuma figurar o centro de preocupação das organizações, constituindo o *time test* de qualquer estratégia (SCHENDEL; HOFER, 1979) e, por isso, o desempenho organizacional é o constructo chave da gestão estratégica (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

O conceito de desempenho está associado a obtenção de resultados favoráveis, bem como a ideia de ação para alcance de objetivos, passível de julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia (SONNENTAG; FRESE, 2002).

O desempenho organizacional, no âmbito da gestão estratégica, tem sido analisado por meio de seus quadros conceituais (FORD; SCHELLENBERG, 1982; LENZ, 1981), das suas medidas (DESS; ROBINSON, 1984; ITTNER; LARCKER, 1998), da sua metodologia (CAMERON, 1978) e da sua validade empírica (KENNERLEY; NEELY, 2003). Apesar do crescimento em volume e relevância na área, como observado no Gráfico 6, a revisão da literatura demonstra que este tema está longe de encontrar consenso, quanto a:

- i. Diferentes perspectivas e dimensões que suportam o seu conceito (LENZ, 1981; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986);
- ii. Critérios e indicadores de desempenho a serem utilizados, sejam eles objetivos ou subjetivos (DESS; ROBINSON, 1984);
- iii. As características determinantes na sua avaliação (KOSCHATE-FISCHER et al., 2017; LENZ, 1981).

**Gráfico 6:** Análise de produção relacionada a desempenho organizacional em periódicos de *business e management*



Fonte: *Web of Science*, elaboração própria. Acessado em 24 de novembro de 2019

É por este motivo que Dess e Robinson (1984) se referem ao desempenho organizacional como um fenômeno complexo e multidimensional, cuja operacionalização é inerentemente complexa (BRANDÃO et al, 2012; FERNANDES et al., 2006; YOSHIKUNI et al., 2018).

Além disso, acrescentam esses autores, a maioria dos estudos empíricos que examinam as relações entre práticas de gestão estratégica e desempenho organizacional, associam desempenho aos termos “sucesso” ou “insucesso” nas suas investigações, o que torna a sua medição ainda mais inconsistente. Uma outra razão para a falta de consenso conceitual reside no fato do desempenho organizacional ter, na literatura, uma abordagem multidisciplinar, levando diferentes áreas de estudo a usar medidas de desempenho organizacional distintas, uma vez que colocam também diferentes questões de investigação (LENZ, 1981).

Dada a complexidade que caracteriza o desempenho organizacional, qualquer investigação que incorpore este conceito deverá, na perspectiva de Dess e Robinson (DESS; ROBINSON, 1984), considerar dois aspectos fundamentais:

- 1) A seleção do quadro conceitual que será utilizado como parâmetro para as definições de desempenho organizacional.
- 2) A identificação e utilização das medidas corretas que operacionalizem este conceito.

Portanto, o desempenho de uma organização, ou de suas unidades, diz respeito ao recorte dos resultados alcançados em um dado período com um determinado objetivo

(FERNANDES et al., 2006), e que podem ser avaliados por meio de indicadores, ou seja, parâmetros quantificáveis.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), o indicador é constituído por uma variável mensurável, que tem como função indicar, utilizando escalas referenciais específicas, um estágio de desenvolvimento desejável para a organização ou parte dela. Ao indicador é associado o conceito de meta, que designa um padrão ou referência a ser alcançada. Portanto, o desempenho organizacional é mensurado comparando-se os resultados obtidos pela organização com as metas previamente estipuladas para cada indicador.

Existem critérios comuns, que podem ser utilizados para a definição de indicadores e metas, tendo em vista os múltiplos efeitos que a atuação de uma organização pode gerar nos ambientes interno e externo. Lucratividade, produtividade, qualidade e satisfação do cliente são alguns desses critérios comumente utilizados (CARBONE et al., 2009).

O primeiro passo nessa direção foi definir que, para este trabalho, o desempenho organizacional será utilizado no sentido de desempenho econômico-financeiro da empresa, que pode mensurado por indicadores contábeis subjetivos, como “aumentou” ou “reduziu”.

### 2.3 Capacidade para inovação (*innovativeness*)

De acordo com a literatura clássica, a inovação representa a busca e implantação pelo novo que permite às organizações aumentarem sua competitividade e enfrentarem a concorrência (SCHUMPETER, 1988).

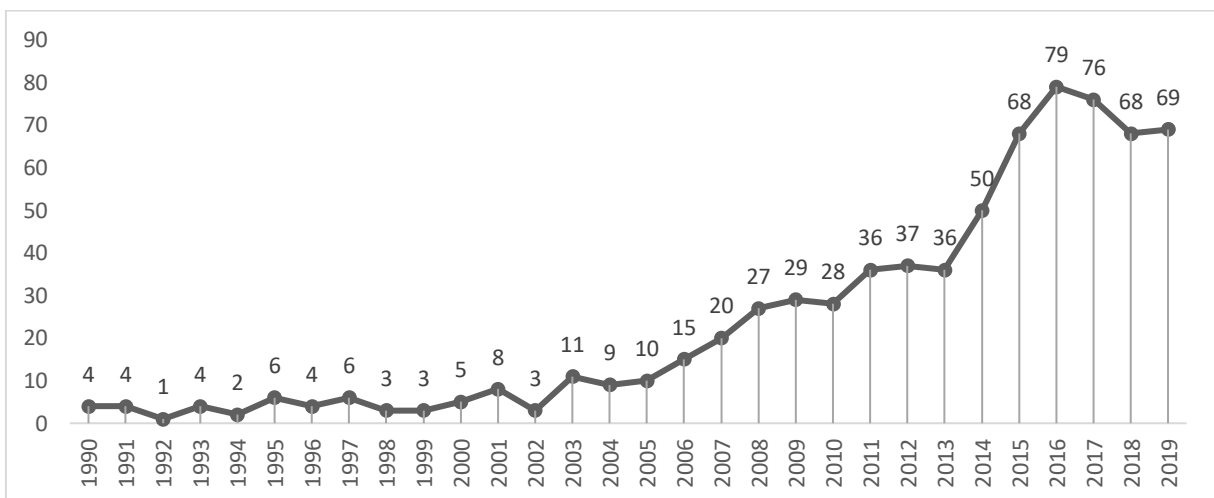
A capacidade para inovação (*innovativeness*) é o conjunto de competências, conhecimentos, ferramentas, tecnologias, recursos financeiros, habilidades inovadoras dos trabalhadores e pelos processos que diretamente podem, ou não, serem utilizados para gerar a inovação empresa (JARDÓN, 2012; REJEB et al., 2008).

Nesse sentido, a inovação pode ser vista como resultado esperado de possuir tais capacidades inovativas, uma vez que a capacidade para inovação é um recurso especial da firma que a conduz à obtenção de vantagem competitiva e, conseqüentemente, de lucros extraordinários (SCHUMPETER, 1988). Para Guan e Ma (2003), a capacidade para inovação está relacionada a experiências internas e aquisição experimental, à “*capacidade de absorver, adaptar e transformar determinada tecnologia em gerenciamento específico, operações e rotinas de transações que podem levar uma empresa aos lucros schumpeterianos*” (ZAWISLAK et al., 2012, p. 15).

Ainda de acordo com Schumpeter (1988), as grandes organizações, por contarem com estrutura de gestão superior, têm acesso a maiores oportunidades de negócio e facilidade na inovação.

Nota-se, aqui, que a relevância do tema tem sido invocada pelos pesquisadores contemporâneos, uma vez que o volume de publicações tem crescido em grande velocidade na última década (Gráfico 7).

**Gráfico 7:** Análise da produção relacionada a capacidade para inovação em periódicos de *business e management*



Fonte: *Web of Science*, elaboração própria. Acessado em 24 de novembro de 2019

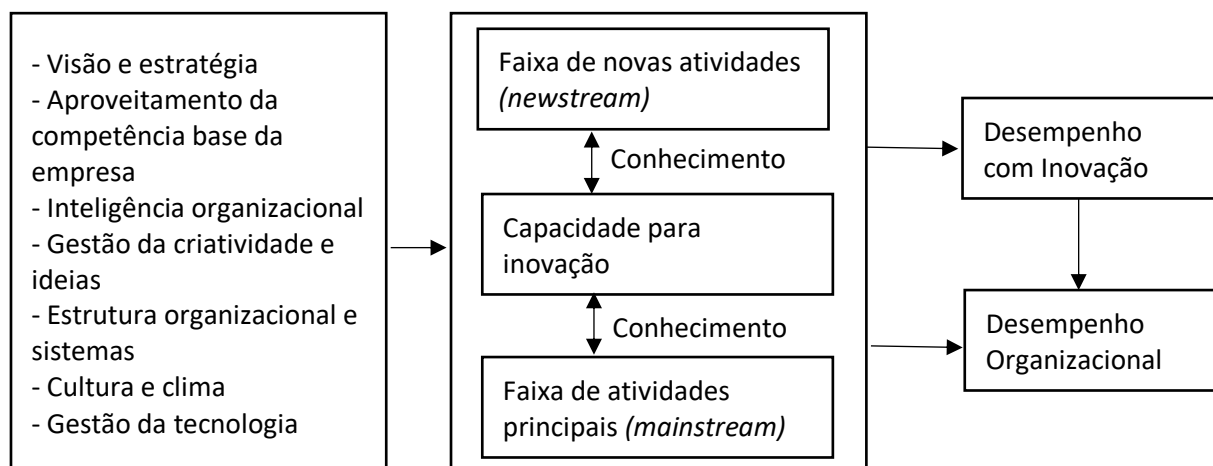
Por outro lado, por deterem menos recursos e capacidades mais restritas, as micro e pequenas empresas (MPEs) apresentam dificuldades para acessar tais recursos tecnológicos (LAFORÉ; TANN, 2006), restringindo sua capacidade para inovação. Todavia, tal capacidade é virtude de uma série de capacidades desenvolvidas pela firma, tais como capacidade tecnológica, operacional, gerencial e comercial (ZAWISLAK et al., 2012). Se MPEs contam com restrições naquelas guiadas pela tecnologia, as orientadas ao negócio, como a gerencial e a comercial, podem ser cruciais para o desenvolvimento da inovação e obtenção de vantagem competitiva. Logo, obter maior compreensão sobre o estágio da inovação em MPEs e sobre como capacidades gerenciais e comerciais podem favorecer a inovação pode ser proveitoso para tais organizações. Assim, o estudo é essencial para entender como diferentes fatores atuam e influenciam o desempenho organizacional (GANAU; MARIA, 2014).

De acordo com Tang (1998) a inovação em produtos e processos tem como pré-determinantes a capacidade para inovação, expressa por fatores como comportamento e integração, identificação e realização de projetos, e conhecimento e habilidades. Neste

contexto, observa-se que a organização também está inserida em um ambiente externo. Neste ambiente, ela troca informações e comunicações que podem, ou não, oferecer produtos e serviços inovadores. Segundo o conceito proposto (TANG, 1998), os fatores de orientação e apoio irão abranger: estilo da liderança, valores organizacionais, missão, estratégia, estrutura, recursos e sistemas operacionais. Assim, o modelo proposto irá tratar a capacidade para inovação como elemento que enfatiza o comportamento e a gestão do conhecimento.

Já para Lawson e Samson (2001), a capacidade para inovação é uma habilidade empresarial que consiste em extrair conhecimentos diversos das atividades rotineiras de exploração (*mainstream*) e das atividades de exploração inovadora (*newstream*). Esse desenvolvimento equilibrado é determinado pelos fatores visão e estratégia, aproveitamento da competência base da empresa, inteligência organizacional, gestão de criatividade e ideias, estrutura organizacional e sistemas, cultura e clima, e gestão da tecnologia. Para os autores, o aproveitamento das competências base da empresa consiste em gerenciar os recursos, dispor de uma variedade de canais de financiamento e de apoio dos indivíduos-chave nos vários estágios do processo de inovação e explorar os negócios via internet (*e-business*). O modelo sistêmico de Lawson e Samson (2001), demonstrado na Figura 4, enfatiza o equilíbrio entre a exploração (*newstream*) e a exploração (*mainstream*).

**Figura 4:** Modelo de capacidade para inovação de Lawson e Samson (2001)



Fonte: Lawson e Samson (2001)

Portanto, o que leva uma empresa a inovação é a sua capacidade aplicada de inovar. Assim sendo, em algum nível, todas as empresas têm alguma capacidade para inovar, sendo que cabe aos administradores influenciarem as capacidades organizacionais, estabelecendo a



cultura organizacional, motivando funcionários e capacitando-os para a mudança e para a inovação (REJEB et al., 2008).

#### 2.4 A ACAP e o desempenho organizacional

Na literatura, encontra-se estudos que sugerem que a ACAP pode influenciar os resultados nas organizações, afetando o seu desempenho. Desde os trabalhos seminais de Cohen e Levinthal (1989, 1990), a ACAP tem sido associada a resultados de inovação e, ao longo do tempo diversos estudos têm procurado investigar essa relação (CAMISÓN; FORÉS, 2015; EBERS; MAURER, 2014; JANSEN et al., 2005; KOSTOPOULOS et al., 2011; MUROVEC; PRODAN, 2009; TSAI, 2001).

Estes estudos reconhecem que, para resultados organizacionais satisfatórios, a ACAP irá exercer um importante relevante (VAN DEN BOSCH et al., 1999; VEGA-JURADO et al., 2008; VINDING, 2006; ZAHRA et al., 2015).

Portanto, diante do exposto, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

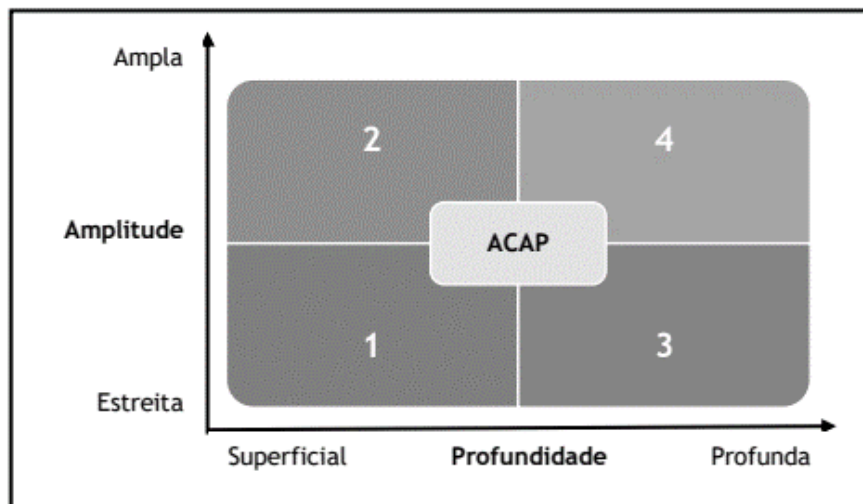
*H<sub>1</sub>: A capacidade de absorção (ACAP) afeta positivamente o desempenho organizacional*

Em um estudo sobre ACAP, seus antecedentes organizacionais e dinamismo ambiental, Roberts (2015) argumenta que em um ambiente estável as empresas tendem a envolver-se em inovações incrementais, buscando manter ou elevar sutilmente seu desempenho. Ainda relata, que essas empresas desenvolvem processos de ACAP que acabam por fortalecer o conhecimento existente em um domínio particular. Ao passo que em ambientes dinâmicos, as empresas tendem a envolver-se em inovações radicais, bem como desenvolver processos de ACAP que visem aprofundar seu conhecimento em diversas áreas, levando ao aumento de desempenho por meio do desenvolvimento ou criação de novas fontes de vantagem competitiva.

De acordo com Zahra et al. (2015), os autores discutem e apresentam uma maneira de conceitualizar o efeito da ACAP na inovação tecnológica considerando sua amplitude versus profundidade. Existe, portanto, a proposição de que uma ampla ACAP pode propiciar à empresa uma gama de opções quando se trata de desempenho organizacional. Como segunda dimensão, a profundidade é inserida refere-se à medida em que a empresa desenvolveu sua expertise em um domínio muito específico, podendo esse ser superficial ou profunda.

Assim, para esses autores, essas dimensões podem fornecer algumas ideias sobre o valor estratégico da ACAP em relação à capacidade para inovação (inovação de produto e inovação de processo), como mostrado na Figura 5.

**Figura 5:** Profundidade versus Amplitude na ACAP



Fonte: adaptada de Zahra et al. (2015, p. 3)

No Quadrante 1 - estão as empresas cuja ACAP é superficial e estreita em função de um excesso de especialização, ou a falta de investimentos sustentados em I&D e outras atividades inovadoras. Como resultado, a capacidade da empresa de inovar é limitada. Embora a entrada de novos conhecimentos auxilie em certa medida a organização, seus benefícios terão dificuldade de se materializar devido à limitada ACAP da empresa;

No Quadrante 2 - descreve a situação de empresas que possuem conhecimento em diferentes áreas, mas não suficientemente especializados. A empresa pode se beneficiar da amplitude de sua ACAP devido à sua facilidade na atualização de seus produtos;

No Quadrante 3 - caracteriza as empresas que tem profundo conhecimento em alguns campos, fato que pode ser propício para a construção e proteção de um nicho viável. Entretanto os autores alertam que, ao longo do tempo, essa profundidade pode se tornar uma desvantagem estratégica se o ambiente externo mudar drasticamente e surgir um novo paradigma tecnológico;

No Quadrante 4 - há a combinação de conhecimento amplo e profundo, oferecendo à empresa oportunidades para criar novas plataformas de produtos ou adicionar mais linhas a produtos existentes por meio de upgrades.

Entretanto, uma questão que não pode ser negligenciada reside no fato de que em um ambiente de incertezas, muitas vezes, a busca de uma posição competitiva depende da capacidade da empresa expandir suas fronteiras e adquirir conhecimentos fora de seu domínio, e que lhe possibilite “fazer algo diferente”, dito de outra forma, inovar radicalmente. Tal decisão abre novas oportunidades e também desafia a empresa a se reconfigurar (TIDD; BESSANT, 2015).

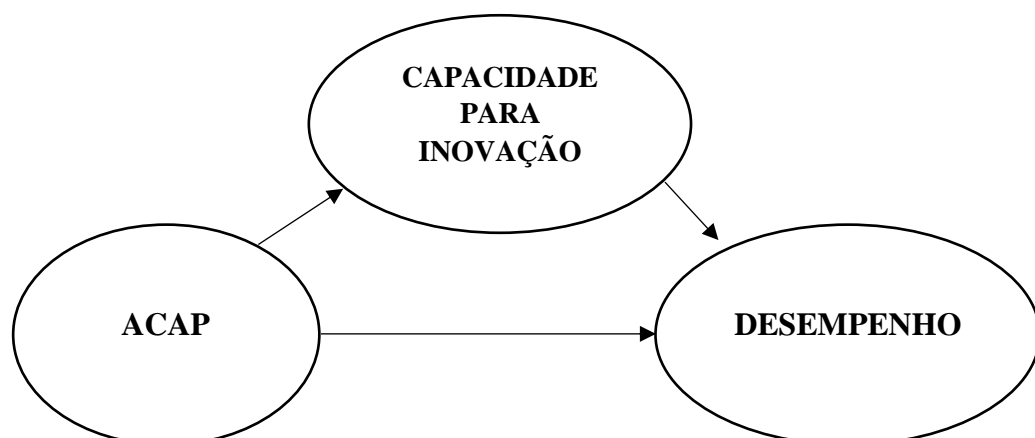
Enquanto para Cohen e Levinthal (1990) a ACAP se relaciona ao desempenho em inovação, Zahra e George (2002) consideram que a ACAP pode levar a vantagem competitiva a partir da flexibilidade estratégica, inovação e desempenho. Portanto, a capacidade de inovar e seu conseqüente resultado, a inovação, é um processo interativo entre a empresa e o ecossistema no qual ela está inserida.

Diante dessa discussão, formula-se as seguintes hipóteses de investigação:

*H<sub>2</sub>: A capacidade para inovação exerce efeito mediador na relação entre a ACAP e o desempenho organizacional.*

Por fim, a Figura 6 representa o relacionamento do modelo estrutural proposto a ser estudado nesta pesquisa.

**Figura 6:** Modelo de relacionamento entre a ACAP e o desempenho organizacional, mediada pela capacidade para inovação



Fonte: Elaborado pelo autor

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta parte do trabalho, serão abordados os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa, tais como o tipo, método de coleta, população, amostra, hipóteses e análise e mensuração dos dados coletados.

Para este trabalho foi escolhida a abordagem exploratória descritiva, que traz elucidações no que diz respeito a natureza de um problema, bem como possíveis hipóteses e outras opções a se considerar, com testes de teorias objetivas e exame de relação entre as variáveis (CRESWELL, 2010).

#### 3.1 Lócus investigativo

Este trabalho tem como *lócus* de pesquisa o ambiente de franquias, mais especificamente, escolas de idiomas. Este segmento de mercado foi escolhido devido ao fato de o modelo de franquias por si só apresentar um típico modelo de exploração e exploração de conhecimentos. Soma-se a isso o fato de o pesquisador ter atuado no segmento e possuir afinidade empírica com os conceitos abordados. Além disso, encontra-se no aprendizado de idiomas elemento de maior penetração para quem busca oportunidades no mercado de trabalho. Isso faz com que, naturalmente, franquias de idiomas consigam ter uma demanda de público constante.

Encontram-se afiliadas a Associação Brasileira de Franquias 14 redes com sede na cidade de São Paulo. Optou-se por trabalhar apenas com redes cuja a sede fique na cidade de São Paulo devido a conveniência de aplicação de questionário tanto de forma online quanto presencial. Das 14 redes, 6 aceitaram participar da pesquisa, sendo elas: Academia Washington, CCAA, CNA, IW English, Wizard e Yázigi. Como condição de participação, as redes solicitaram a não divulgação de suas marcas para preservar os dados estratégicos da organização. Portanto, para meio de desenvolvimento deste trabalho, as redes franqueadoras de idiomas serão tratadas, de forma aleatória, por: F01, F02, F03, F04, F05 e F06.

##### 3.1.1 Visão geral sobre franquias e redes de idiomas

As franquias são comumente compostas de conjuntos de conhecimentos, estratégias, marca, modelos, tecnologias e processos que um proprietário concede a outra pessoa ou

empresa, o direito de operar sob uma marca para produzir ou distribuir produtos ou serviços. (CAVES; MURPHY II, 1976). Nesse processo de concessão a ACAP se faz relevante, pois a franqueadora precisa se resguardar e proteger seu capital intelectual que estará acessível a terceiros, ao mesmo tempo em que busca desenvolver novas capacidade organizacionais (PASAMAR et al., 2015).

Assim, a escolha pelo setor que atue com unidades de negócio de idiomas alinha-se ao cenário atual do Brasil. De acordo com ABF (2018), a pouca fluência do brasileiro com uma segunda língua é o responsável pelo surgimento e crescimento de diversas redes. De acordo com a Associação Brasileira de Franquias, apenas 3% da população brasileira possui fluência em uma língua que não o português. No mercado de trabalho também é cada vez mais comum a escolha por profissionais bilíngues. Cerca de 77% das pessoas que buscam cursos para aprender outras línguas o fazem com objetivo de atingir crescimento profissional.

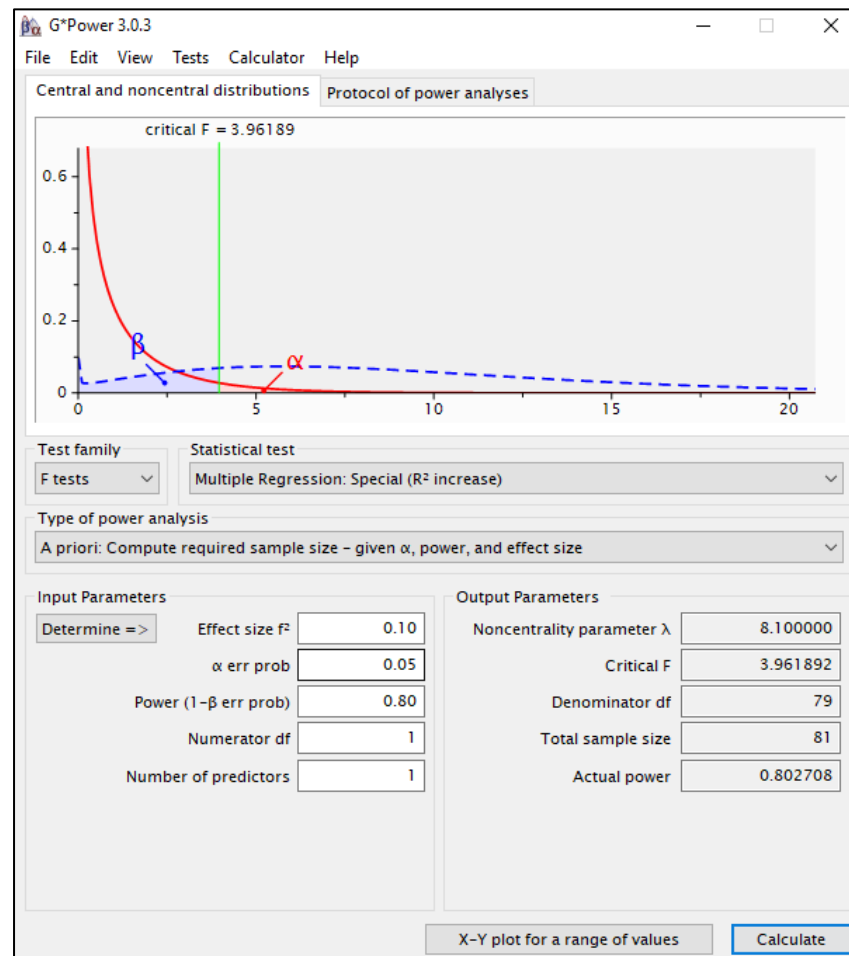
Mais informações sobre o panorama de franquias podem ser encontradas no apêndice 1.

### 3.2 Amostra e coleta dos dados

Por meio do software G\*Power 3 (FAUL et al., 2007) foi estimada a amostra mínima em 81 casos para se atingir um poder estatístico de 0,8, com um nível de significância de 0,05 e um tamanho do efeito médio de 0,10 (COHEN, 1988) e um preditor, conforme visualizado na Figura 7.

G\*Power consiste em um software utilizado para análise do poder estatístico em pesquisas no âmbito comportamento, social e biomédico. Segundo Faul *et al.* (2007), o poder de um teste estatístico diz respeito à probabilidade de a hipótese nula ser rejeitada, assumindo que a própria é, de fato, falsa (Erro tipo II).

**Figura 7:** Cálculo com base no G\*Power 3.0.3



Fonte: GPower 3.0.3

Portanto, com base no cálculo do G\*Power, a amostra mínima foi de 81 informantes, mas alcançou-se um total de 127 respondentes com a intenção de analisar as informações relativas à capacidade de absorção em uma amostra selecionada de franquias localizadas em São Paulo.

Para a coleta de dados, inicialmente, buscou-se por entidades que representassem franquias, como a ABF. Em caso de um parecer positivo, a coleta teria uma maior assertividade no volume de respondentes. Enquanto aguardava uma posição, verificou-se que o site da própria ABF - [www.abf.com.br](http://www.abf.com.br) - conta com informações referentes a cada uma das redes franqueadas. Deste modo, na impossibilidade de acesso a um banco de dados concretizado, fora feita a pesquisa e catálogo das redes, uma a uma, catalogando-as com os mais diversos critérios.

Como pode ser observado na figura 8, este trabalho levou a coleta de 16.668 dados de 1043 franquias de 23 estados em 11 segmentos diferentes (alimentação; saúde, beleza e bem-

estar; moda; serviços educacionais; serviços e outros negócios; comunicação, informática e eletrônicos; casa e construção; limpeza e conservação; serviços automotivos; hotelaria e turismo; entretenimento e lazer).

**Figura 8:** Print screen com parte da planilha de franquias vinculadas a ABF

C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
FRANQUEADORA	CORE B	ANO	INI	ÚLTIMO U	SEGMENTO	SUBSEGMENTO	SEDE	UNIDADE	INVESTI
1+1	Produto	2002	2011	24/03/2019	MODA	VESTUÁRIO	São Paulo	22	MÉDIO
10 PASTÉIS	Produto	1961	1996	27/08/2019	ALIMENTAÇÃO	RESTAURANTES DE SERVIÇO RÁPIDO	Paraná	34	MÉDIO
1001 SAPATILHAS	Produto	2015	2016	11/09/2019	MODA	CALÇADOS	São Paulo	91	BAIXO
5 À SEC	Serviço	1968	1968	14/05/2019	LIMPEZA E CONSERVAÇÃO	LAVANDERIAS	São Paulo	448	MÉDIO
A FÓRMULA	Produto	1988	1998	09/04/2019	SAÚDE, BELEZA E BEM ESTAR	FARMÁCIAS	Bahia	80	ALTO
ABC DA CONSTRUÇÃO	Produto	1990	2016	28/08/2019	CASA E CONSTRUÇÃO	CONSTRUÇÃO	Minas Gerais	49	ALTO
ABY'S SPORT	Produto	1984	2016	22/08/2018	MODA	VESTUÁRIO	Alagoas	2	MÉDIO
ACADEMIA BIOFISIC	Serviço	2012	2017	13/04/2018	SAÚDE, BELEZA E BEM ESTAR	ESPORTE E RECREAÇÃO	Minas Gerais	6	ALTO
ACADEMIA BRASILEIRA DE NUMEROLOGIA C	Serviço	2002	2018	04/12/2018	SERVIÇOS E OUTROS NEGÓCIOS	OUTROS NEGÓCIOS	São Paulo	1	MICROFRA
ACADEMIA DE INGLÊS WASHINGTON	Serviço	2008	2015	20/03/2019	SERVIÇOS EDUCACIONAIS	ESCOLAS DE IDIOMAS	Paraná	43	MICROFRA
ACADEMIA DO ROCK	Serviço	2014	2015	04/04/2019	SERVIÇOS EDUCACIONAIS	EDUCAÇÃO	Paraná	4	MÉDIO
AÇÁI BEAT	Produto	2011	2011	11/01/2019	ALIMENTAÇÃO	DOCERIAS E SORVETERIAS	São Paulo	51	BAIXO
AÇÁI CONCEPT	Produto	2014	2014	05/06/2019	ALIMENTAÇÃO	RESTAURANTES DE SERVIÇO RÁPIDO	Alagoas	266	BAIXO
AÇÁI DA BARRA	Produto	2015	2016	10/09/2019	ALIMENTAÇÃO	RESTAURANTES DE SERVIÇO RÁPIDO	São Paulo	80	MÉDIO
AÇÁI DA TERRA	Produto	1999	2014	12/11/2018	ALIMENTAÇÃO	DOCERIAS E SORVETERIAS	Minas Gerais	3	MÉDIO
AÇÁI VILLA ROXA	Produto	2008	2013	18/04/2018	ALIMENTAÇÃO	DOCERIAS E SORVETERIAS	São Paulo	25	ALTO
ACAITERIA	Produto	2015	2016	07/03/2019	ALIMENTAÇÃO	RESTAURANTES DE SERVIÇO RÁPIDO	Tocantins	17	MÉDIO
ACCORHOTELS	Serviço	1971	1971	27/02/2019	HOTELARIA E TURISMO	HOSPEDAGEM	São Paulo	237	ALTO
ACESSO SAÚDE	Serviço	2006	2008	20/08/2019	SAÚDE, BELEZA E BEM ESTAR	SERVIÇOS MÉDICOS	Paraná	31	MÉDIO
ACHEI NO PÃO	Serviço	2013	2014	27/08/2019	COMUNICAÇÃO, INFORMÁTICA E	COMUNICAÇÃO	São Paulo	54	MICROFRA
ACQIO	Serviço	2013	2015	02/09/2019	COMUNICAÇÃO, INFORMÁTICA E	INFORMÁTICA	São Paulo	1694	MICROFRA
ACQUA AROMA	Produto	2004	2012	27/02/2019	SAÚDE, BELEZA E BEM ESTAR	COSMÉTICOS E PERFUMARIA	Bahia	13	MÉDIO
ACQUALIVE	Produto	2010	2014	18/12/2018	CASA E CONSTRUÇÃO	ARTIGOS PARA O LAR	São Paulo	25	MÉDIO
ACQUAZERO	Serviço	2009	2009	10/09/2019	SERVIÇOS AUTOMOTIVOS	SERVIÇOS AUTOMOTIVOS	Minas Gerais	116	BAIXO
ACTIONCOACH BRASIL	Serviço	1993	1997	30/04/2019	SERVIÇOS EDUCACIONAIS	TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO	São Paulo	35	ALTO
ACVIDA	Serviço	2012	2016	16/08/2019	SAÚDE, BELEZA E BEM ESTAR	SERVIÇOS MÉDICOS	Distrito Federa	3	MICROFRA
AD CLINIC ESTÉTICA E BEM-ESTAR	Serviço	2014	2019	20/08/2019	SAÚDE, BELEZA E BEM ESTAR	CUIDADOS PESSOAIS	Paraná	1	ALTO
ADCOS	Produto	1993	2003	30/04/2019	SAÚDE, BELEZA E BEM ESTAR	COSMÉTICOS E PERFUMARIA	Espírito Santo	12	MÉDIO
ADLUX	Produto	2008	2014	28/05/2018	SAÚDE, BELEZA E BEM ESTAR	COSMÉTICOS E PERFUMARIA	São Paulo	0	MICROFRA
AGAXTUR VIAGENS	Serviço	1953	2014	22/08/2019	HOTELARIA E TURISMO	AGÊNCIAS DE TURISMO	São Paulo	37	MÉDIO
ÁGUA DE CHEIRO	Produto	1980	1990	16/04/2019	SAÚDE, BELEZA E BEM ESTAR	COSMÉTICOS E PERFUMARIA	São Paulo	135	MÉDIO
ÁGUA DOCE CACHAÇARIA	Produto	1990	1993	27/08/2019	ALIMENTAÇÃO	RESTAURANTES DE SERVIÇO COMPL	São Paulo	67	ALTO
ÁGUA DOCE EXPRESS	Produto	2016	2018	26/03/2019	ALIMENTAÇÃO	RESTAURANTES DE SERVIÇO RÁPIDO	São Paulo	3	MÉDIO
ÁGUA IMACULADA DO BRASIL	Produto	2002	2011	30/08/2018	SERVIÇOS E OUTROS NEGÓCIOS	OUTROS NEGÓCIOS	São Paulo	1	BAIXO
AGUGAMIX UTILIDADES	Produto	2016	2016	10/05/2017	SERVIÇOS E OUTROS NEGÓCIOS	OUTROS NEGÓCIOS	Minas Gerais	6	MÉDIO
AKASA DO AÇÁI	Produto	2011	2015	01/07/2019	ALIMENTAÇÃO	DOCERIAS E SORVETERIAS	Minas Gerais	10	BAIXO
ALEATTO	Produto	1999	2019	24/01/2019	MODA	CALÇADOS	Distrito Federa	7	ALTO
ALERGOSHOP	Produto	1993	2012	04/10/2018	SAÚDE, BELEZA E BEM ESTAR	COSMÉTICOS E PERFUMARIA	São Paulo	11	MÉDIO
ALGAR TELECOM	Serviço	1954	2018	26/03/2019	SERVIÇOS E OUTROS NEGÓCIOS	OUTROS NEGÓCIOS	Minas Gerais	23	ALTO
ALL NET NÚCLEO DE FORMAÇÃO PROFISSION	Serviço	1996	1996	17/04/2019	SERVIÇOS EDUCACIONAIS	EDUCAÇÃO	São Paulo	30	MÉDIO
ALL PÉ - REVENDEDOR AUTORIZADO DR. SCH	Serviço	2009	2009	18/04/2019	SAÚDE, BELEZA E BEM ESTAR	CUIDADOS PESSOAIS	Minas Gerais	59	MÉDIO
ALLES BLAU	Produto	2017	2019	09/07/2019	ALIMENTAÇÃO	BARES	Santa Catarina	2	ALTO
ALÔ MADRUGA	Produto	2011	2018	26/10/2018	ALIMENTAÇÃO	EMPÓRIOS, MERCADOS E LOJAS DE	Rio de Janeiro	3	MÉDIO
ALPHABETO	Produto	1978	2008	15/08/2019	MODA	VESTUÁRIO	Minas Gerais	68	MÉDIO
ALPHAGRAPHS	Serviço	1970	1980	03/09/2019	COMUNICAÇÃO, INFORMÁTICA E	SERVIÇOS GRÁFICOS E LIVRARIAS	São Paulo	17	ALTO

Fonte: elaborado pelo autor adaptado do portal ABF <<https://www.abf.com.br/a-abf/franquias-associadas-abf/>>. Acesso em: 23 de out. de 2019.

Com base nesta planilha é que se fez a segmentação necessária para encontrar o loco de pesquisa. Os critérios para a seleção de um segmento de atuação se deram, primeiramente, por seu core business. Optou-se por trabalhar com serviços. Uma vez que procedimentos logísticos de transporte, estoque e armazenagem são mais simplificados, não há programa de garantias operacionais contra defeitos e não exigiria coleta e possível depreciação do produto ao longo do processo de pesquisa, considerou-se este segmento o mais conveniente para se trabalhar.

Essas franqueadoras de serviços precisam estar situadas na cidade de São Paulo, para uma possível pesquisa presencial e necessitam ter o selo da ABF, que é uma chancela de qualidade concedida pelo órgão.

Deste modo, encontrou-se no subsegmento de escola de idiomas 9 redes franqueadoras que, somadas, contam com 3.331 unidades de franquias (Figura 9).

**Figura 9:** Filtro aplicado para encontrar o volume de Franquias e Franqueadoras de idiomas, chanceladas pela ABF, na cidade de São Paulo

	A	B	C
1			
2	CORE BUSINESS	Serviço	
3	SEDE	São Paulo	
4	SELO ABF	SIM	
5			
6	<b>Tipo de Atividade</b>	<b>Contagem de FRANQUEADORA</b>	<b>Soma de UNIDADES FRANQUEADAS</b>
7	ESCOLAS DE IDIOMAS	9	3331
8	EDUCAÇÃO	7	2369
9	INFORMÁTICA	2	1736
10	ODONTOLOGIA	6	1070
11	CUIDADOS PESSOAIS	8	1051
12	TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO	6	925
13	SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	3	791
14	LAVANDERIAS	1	448
15	SERVIÇOS DE LIMPEZA	2	282
16	AGÊNCIAS DE TURISMO	2	216
17	LOCAÇÃO DE VEÍCULOS	1	186
18	IMOBILIÁRIAS	1	172
19	MANUTENÇÃO	2	144
20	INTERCÂMBIO	2	131
21	LOGÍSTICA	1	111
22	COMUNICAÇÃO	1	95
23	ESPORTE E RECREAÇÃO	1	38
24	SERVIÇOS MÉDICOS	1	27
25	SERVIÇOS DE ENTRETENIMENTO E EVENTOS	1	27
26	SERVIÇOS GRÁFICOS E LIVRARIAS	1	17
27	CONSULTORIAS	1	16
28	<b>Total Geral</b>	<b>59</b>	<b>13183</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Além do online, o pesquisador e seu orientador tiveram a oportunidade de visitar a Feira do Empreendedor 2019, evento organizado pelo SEBRAE-SP. Na ocasião, foi possível dialogar com as franquias de idiomas presentes no evento e entregar a carta convite para solicitar a aprovação para a aplicação do questionário de forma presencial em sua rede.

De modo geral, a coleta de dados foi feita mediante a utilização de um questionário estruturado e fechado enviado para os gestores das empresas franqueadas mediante o envio de um link, ou de forma presencial.

Foi utilizada a escala do tipo likert com 6 ou 5 pontos, a depender da questão. O pré-teste foi efetuado com uma amostra presencial de 23 respondentes, visando o seu aprimoramento. Esses respondentes eram franqueados do setor de serviços como um todo e as



respostas coletadas não integram a amostra principal utilizada para a análise final. A partir destes resultados, fora feita uma análise para verificar a aderência dos itens as dimensões estudadas, bem como ajustes nas assertivas a serem feitas no questionário final.

### 3.3 Mensuração

Para operacionalização das variáveis foram selecionados estudos desenvolvidos por outros autores e adaptados ao contexto nacional.

#### 3.3.1 Capacidade de absorção organizacional

Para a mensuração dos dados sobre a ACAP foi adaptada a escala desenvolvida por Jiménez-Barrionuevo et al. (2011), com quatro dimensões (aquisição, assimilação, transformação e exploração) e com seis pontos, indo de “discordo totalmente” até “concordo totalmente” (Quadro 1).

**Quadro 1:** Escala para mensuração da ACAP

	<b>INDICADOR DE AQUISIÇÃO</b>	DISCORDO			CONCORDO		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
<b>AQ1</b>	Existem constantes interações entre nossa unidade e a franqueadora						
<b>AQ2</b>	O nosso relacionamento com a franqueadora é de confiança mútua						
<b>AQ3</b>	O nosso relacionamento com a franqueadora se traduz em amizade						
<b>AQ4</b>	O nosso relacionamento com a franqueadora envolve alto nível de reciprocidade						
<b>AQ5</b>	Pelo menos uma vez por semestre nos reunimos com nossa franqueadora						
<b>AQ6</b>	Utilizamos serviços de consultorias visando aperfeiçoar nossas atividades						
<b>AQ7</b>	Buscamos novas alternativas para melhorar o desempenho de nossa unidade						
<b>AQ8</b>	Sempre que precisamos de orientação do franqueador, o diálogo é fácil.						
<b>AQ9</b>	Quando recebemos os treinamentos por parte do franqueador nos pareceu que foram completos.						
	<b>INDICADOR DE ASSIMILAÇÃO</b>	DISCORDO			CONCORDO		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
<b>AS1</b>	Compartilhamos uma linguagem comum com a franqueadora						
<b>AS2</b>	As nossas principais competências e os da franqueadora são muito similares						
<b>AS3</b>	A nossa cultura e a da franqueadora são muito diferentes						

Continua na próxima página

<b>AS4</b>	<b>Nosso estilo de gestão e de operação é muito similar ao de nossa franqueadora</b>						
<b>AS5</b>	Incentivamos nossa equipe a aplicar novas ideias e tecnologias para o nosso negócio						
<b>AS6</b>	Periodicamente promovemos treinamentos com nossa equipe visando aprimorar nossos processos de trabalho.						
<b>AS7</b>	Incorporamos integralmente os conhecimentos transferidos do franqueador sobre nosso negócio						
	<b>INDICADOR DE TRANSFORMAÇÃO</b>	<b>DISCORDO</b>			<b>CONCORDO</b>		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
<b>AT1</b>	Realizamos reuniões informais na nossa unidade sobre nossas atividades de negócios						
<b>AT2</b>	Periodicamente publicamos informações sobre nossos produtos e/ou serviços						
<b>AT3</b>	Informações relevantes são transmitidas com regularidade para toda nossa equipe						
<b>AT4</b>	Temos habilidade suficiente para disseminar os conhecimentos necessários para o desenvolvimento de nossas atividades.						
<b>AT5</b>	Algumas orientações do franqueador sobre o processo do negócio foram adaptadas para esta unidade franqueada						
	<b>INDICADOR DE EXPLOTAÇÃO</b>	<b>DISCORDO</b>			<b>CONCORDO</b>		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
<b>AE1</b>	A partir das orientações do franqueador sobre o processo do negócio, desenvolvemos outros projetos para outras atividades de nossa franquia.						
<b>AE2</b>	Temos total competência para aplicar as informações e conhecimentos fornecidos por nossa franqueadora						
<b>AE3</b>	Aplicamos integralmente as rotinas e procedimentos indicados pela franqueadora						
<b>AE4</b>	Temos mecanismos para verificar se a aplicação de rotinas e procedimentos está sendo conduzido eficazmente por nossa equipe						
<b>AE5</b>	Corrigimos regularmente os problemas relativos ao processo de negócio						
<b>AE6</b>	Qualquer elemento de nossa equipe domina com habilidade suas atividades						

Fonte: Jiménez-Barrionuevo et al. (2011)

### 3.3.2 Capacidade para inovação

A escala de capacidade para inovação foi obtida à partir da tradução e adaptação do trabalho de Hurley e Hult (1998), conforme apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2:** Escala de capacidade para inovação

	<b>INDICADOR</b>	<b>DISCORDO</b>			<b>CONCORDO</b>		
		<b>Totalmente</b>	<b>Muito</b>	<b>Pouco</b>	<b>Pouco</b>	<b>Muito</b>	<b>Totalmente</b>
<b>I1</b>	Nesta unidade acreditamos que vale a pena assumir maiores riscos visando maiores retornos						
<b>I2</b>	Nesta unidade apoiamos propostas inovadoras						

Continua na próxima página

<b>I3</b>	<b>Nesta unidade estimulamos a criatividade</b>
<b>I4</b>	As inovações são prontamente aceitas nesta unidade
<b>I5</b>	Nesta unidade a equipe de trabalho é valorizada por apresentar boas ideias
<b>I6</b>	Nesta unidade resistimos a adotar inovações se avaliarmos que seja muito arriscada
<b>I7</b>	Nesta unidade tomamos a iniciativa de introduzir aprimoramentos em nossas atividades

Fonte: Adaptado de (HURLEY; HULT, 1998)

### 3.3.3 Desempenho organizacional

Para a escala de desempenho, foi adaptada a proposta de Tsai e Yang (2013), que buscam dar uma visão geral com relação ao desempenho frente ao principal concorrente (Quadro 3).

**Quadro 3:** Escala de desempenho organizacional

	<b>COMPARANDO O ANO DE 2018 COM O ANO DE 2017 VOCÊ PODE AFIRMAR QUE NESSA UNIDADE DE FRANQUIA:</b>	<b>DIMINUIU</b>		<b>MANTEVE-SE</b>	<b>AUMENTOU</b>	
		Muito	Pouco		Pouco	Muito
<b>D1</b>	A receita líquida					
<b>D2</b>	O retorno sobre o patrimônio líquido investido					
<b>D3</b>	O percentual de lucro bruto sobre as vendas (margem bruta)					
<b>D4</b>	O lucro líquido sobre as vendas (margem líquida)					
<b>D5</b>	A capacidade para pagar as contas no vencimento					
<b>D6</b>	A quantidade de novos clientes conquistados					
<b>D7</b>	A rotatividade de pessoal					
<b>D8</b>	O volume de vendas (se for varejo)					
<b>D10</b>	De forma geral, o desempenho					

Fonte: Adaptado de Tsai e Yang (2013)

### 3.2.4. Variáveis de controle

Com o intuito de caracterizar o perfil dos informantes e das redes franqueadas pesquisadas, as variáveis sexo, tempo de empresa, formação acadêmica, tipo de atividade da franqueada e localização geográfica foram inseridas no questionário.

## 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados é realizada em três partes. Na primeira, são apresentadas as informações sobre o perfil dos informantes e das franqueadas. Na segunda parte são apresentadas as estatísticas relativas aos indicadores da capacidade de absorção, da capacidade para inovação e do desempenho organizacional, de tal forma que se verifique os objetivos específicos deste estudo. Na terceira parte são apresentadas as análises relativas ao modelo de equações estruturais, que se refletirá na análise da hipótese desta pesquisa, mediante a utilização de equações estruturais (PLS-PM).

### 4.1 Análise descritiva da amostra

Participaram da pesquisa 127 respondentes das 6 redes. Destes, 44 responderam de forma presencial (todos da rede F01) e os demais de modo online. Vale salientar que, com a coleta presencial foi possível obter respostas de quase 100% dos franqueados da rede. Mas como há outras redes maiores (a F03 conta com mais de mil unidades) a F01 não foi a maior em volume percentual respondido, como pode ser observar na Tabela 1.

**Tabela 1:** Total de respondentes

Nome da rede	Percentual
F01	34,65%
F02	17,32%
F03	40,94%
Outras	7,08%

Fonte: Dados de pesquisa (2019)

Base: 127 respondentes

A Tabela 2 apresenta o perfil dos informantes. Nota-se que predominaram respondentes do sexo feminino e franqueados com uma unidade. Dos respondentes, 61% conta com experiência no ramo a mais de 6 anos. Este modelo de negócios mostrou-se mais atrativo para pessoas de mais idade, uma vez que 52% possui idade superior a 40 anos. No quesito graduação 88% informaram ter o ensino superior completo. 70% das unidades pesquisadas possui no máximo 10 funcionários e, por fim, 92% dos respondentes eram proprietários.

**Tabela 2:** Informações sobre os respondentes

<b>Sexo</b>	<b>Percentual</b>	<b>Nº de unidade que possui</b>	<b>Percentual</b>
<b>Masculino</b>	42,52%	Uma unidade	74,80%
<b>Feminino</b>	57,48%	Mais de uma unidade	25,20%
<b>Tempo no ramo de franquias</b>		<b>Tempo de vínculo com a franqueadora</b>	
<b>Até 1 ano</b>	10,24%	Até 1 ano	14,17%
<b>De 2 a 5 anos</b>	28,35%	De 2 a 5 anos	31,50%
<b>De 6 a 10 anos</b>	37,01%	De 6 a 10 anos	41,73%
<b>De 11 a 20 anos</b>	18,90%	De 11 a 20 anos	9,45%
<b>Mais de 20 anos</b>	5,51%	Mais de 20 anos	3,15%
<b>Faixa etária</b>		<b>Total de funcionários</b>	
<b>Até 30 anos</b>	13,39%	Até 5	36,22%
<b>31 a 40 anos</b>	34,65%	De 6 a 10	33,86%
<b>41 a 50 anos</b>	24,41%	De 11 a 15	14,17%
<b>Mais de 50 anos</b>	27,56%	Mais de 15	15,75%
<b>Grau de Instrução</b>		<b>Nível Hierárquico</b>	
<b>Ensino Médio</b>	11,81%	Proprietário (franqueado)	92,13%
<b>Graduação</b>	40,94%	Outros	7,87%
<b>Pós Graduação</b>	47,24%		

Fonte: Dados de pesquisa (2019)

Base: 127 respondentes

#### 4.2 Análise descritiva dos indicadores

Com o intuito de resumir os dados de análise, neste tópico estão contidas as tabelas referentes aos construtos abordados no projeto, sendo eles: capacidade de absorção, capacidade para inovação e desempenho organizacional.

As Tabelas de número 3 a 8 apresentam os valores das médias gerais para os indicadores associados às variáveis latentes desta pesquisa. Nota-se que algumas das linhas contém uma informação adicional sobre a significância a nível de 5%. Os indicadores encontrados são apresentados com base em análise de variância (ANOVA) mediante a utilização do software estatístico SPSS, v.15. Assim, os quadros estão distribuídos da seguinte forma:

- Coluna 1: mnemônico da assertiva.
- Coluna 2: média encontrada no indicador
- Coluna 3: às variáveis de perfil cujas médias foram consideradas diferentes ao nível de 5%, tendo como parâmetro as variáveis de controle.
- Coluna 4: percentual de respostas positivas de cada indicador.

Ressalta-se que os resultados apresentados nas Tabelas 3 a 8 referem-se aos três objetivos específicos desta pesquisa:

- Mensurar a intensidade da capacidade de absorção no ambiente de franquia de idiomas.
- Mensurar a intensidade da capacidade para inovação no ambiente de franquia de idiomas.
- Mensurar a intensidade do desempenho organizacional no ambiente de franquia de idiomas.

Dessa forma, as Tabelas 3, 4, 5 e 6 atendem ao objetivo específico 1. A Tabela 7 atende ao objetivo específico 2 e a Tabela 8 atende ao objetivo específico 3.

**Tabela 3:** Indicadores de aquisição

Mnemônico	Média	Dimensão com significância ao nível de 5%	% de concordância
AQ2	5,23	Tempo no ramo de franquias (0,000)	92,13%
AQ3	4,61	Unidade (0,000) – Faixa etária (0,001) – Número de funcionários (0,000)	84,25%
AQ4	4,88	Faixa etária (0,010)	92,91%
AQ8	5,02	Faixa etária (0,007) – Tempo no ramo de franquias (0,000)	93,70%
AQ9	5,09	Faixa etária (0,001)	97,64%

Fonte: Elaborado pelo autor

#### LEGENDA

- AQ2 O nosso relacionamento com a franqueadora é de confiança mútua  
 AQ3 O nosso relacionamento com a franqueadora se traduz em amizade  
 AQ4 O nosso relacionamento com a franqueadora envolve alto nível de reciprocidade  
 AQ8 Sempre que precisamos de orientação do franqueador, o diálogo é fácil.  
 AQ9 Quando recebemos os treinamentos por parte do franqueador nos pareceu que foram completos.

Por meio da tabela 2 identificou-se diferenças significantes ao nível de 5% para os indicadores: AQ2, AQ3, AQ4, AQ5, AQ8 e AQ9.

Com relação ao indicador AQ2 (O nosso relacionamento com a franqueadora é de confiança mútua), nota-se que franqueados que estão iniciando agora no ramo de franquias,

com até 1 ano de experiência na área, tenderam a atribuir uma nota média inferior (4,31) do que os franqueados com mais tempo de carreira (5,33).

É interessante observar que o perfil com maior índice de confiança mútua (5,70) é compreendido pela faixa de 6 a 10 anos de experiência na área, enquanto a média do indicador foi de 4,95. Esse nível de confiança se traduz na necessidade de proximidade. De acordo com o indicador AQ5 (Pelo menos uma vez por semestre nos reunimos com nossa franqueadora), quando perguntados sobre a frequência de encontros semestrais, franqueados com 6 a 10 anos de experiência tenderam a responder que se encontram, em média, menos com a franqueadora (3,92) do que a média dos demais respondentes (4,61). Corroborando com esta percepção, a questão AQ8 (Sempre que precisamos de orientação do franqueador, o diálogo é fácil), cujos respondentes de 6 a 10 anos atribuíram uma nota média de 5,51 enquanto os demais respondentes atribuíram uma média levemente inferior (4,74).

A variável de controle que auxiliou no processo de entendimento dos dados encontrados é a faixa etária, cujo níveis de significância foram encontrada nas questões AQ3 (O nosso relacionamento com a franqueadora se traduz em amizade), AQ4 (O nosso relacionamento com a franqueadora envolve alto nível de reciprocidade), AQ8 (Sempre que precisamos de orientação do franqueador, o diálogo é fácil) e AQ9 (Quando recebemos os treinamentos por parte do franqueador nos pareceu que foram completos). De forma geral, os respondentes com idade entre 31 e 40 anos tenderam a atribuir uma nota média maior do que os demais respondentes. Encontra-se as seguintes médias, respectivamente: AQ3 (5,250 – 4,26), AQ4 (5,24 – 4,70), AQ8 (5,41 – 4,82) e AQ9 (5,41 – 4,93).

Ao se analisar a próxima dimensão, a Tabela 4, indicadores de assimilação, não foram encontradas respostas com nível de significância, o que demonstra que, nesta dimensão, o grupo tendeu a ser homogêneo. Tal semelhança deve ao fato de que todas as escolas de franquias participantes estão inseridas dentro de uma mesma atividade comercial, praça de atendimento e perfil de segmentação.

**Tabela 4:** Indicadores de Assimilação

	<b>AS1</b>	<b>AS2</b>	<b>AS4</b>	<b>AS5</b>	<b>AS6</b>	<b>AS7</b>
<b>MÉDIA</b>	4,88	4,74	4,57	5,09	4,94	4,70
<b>% CONCORDÂNCIA</b>	93,70%	93,70%	85,83%	96,06%	97,64%	92,91%

Fonte: Elaborado pelo autor

**LEGENDA**

AS1 Compartilhamos uma linguagem comum com a franqueadora

AS2 As nossas principais competências e os da franqueadora são muito similares

- AS4 Nosso estilo de gestão e de operação é muito similar ao de nossa franqueadora  
 AS5 Incentivamos nossa equipe a aplicar novas ideias e tecnologias para o nosso negócio  
 AS6 Periodicamente promovemos treinamentos com nossa equipe visando aprimorar nossos processos de trabalho.  
 AS7 Incorporamos integralmente os conhecimentos transferidos do franqueador sobre nosso negócio

Já o indicador de transformação (Tabela 5) apresentou nível de significância a 5% para a questão AT3 (Informações relevantes são transmitidas com regularidade para toda nossa equipe) quando analisada pela ótica do número de funcionários.

**Tabela 5:** Indicadores de Transformação

	AT1	AT3	AT4
<b>MÉDIA</b>	4,63	5,20	5,02
<b>% CONCORDÂNCIA</b>	92,91%	98,43%	98,43%

Fonte: Elaborado pelo autor

#### LEGENDA

- AT1 Realizamos reuniões informais na nossa unidade sobre nossas atividades de negócios  
 AT3 Informações relevantes são transmitidas com regularidade para toda nossa equipe  
 AT4 Temos habilidade suficiente para disseminar os conhecimentos necessários para o desenvolvimento de nossas atividades.

Encontrou-se a informação de que unidades franqueadas com um total de 11 a 15 funcionários apresentam uma média de concordância para esta questão de 4,611, enquanto que, para os demais respondentes, a média foi de 5,30. Uma vez que no questionário as respostas compreendiam grupos de até 5 funcionários, de 6 a 10 funcionários, de 11 a 15 funcionários e mais de 15 funcionários, pode-se supor que as falhas na transmissão de informações relevantes para toda a equipe ocorrem por conta do tamanho da própria equipe. Equipes pequenas, com até 10 funcionários, devem contar com um departamento de gestão mais enxuto e um organograma parcial. Grandes equipes, com mais de 15 funcionários, por outro lado, devem contar com uma equipe mais robusta, que atenda a todos os colaboradores. Assim, unidades franqueadas de 11 a 15 funcionários podem ter uma equipe de suporte pequena, ideal para atender pequenos grupos, mas um contingente operacional alto demandando mais atenção.

Pela dimensão da exploração (Tabela 6), também não foram encontradas divergências de respostas dentro do grupo. Atribui-se a este fato a ideia de que, supõe-se, *a priori*, que unidades franqueadas são instrumentos de exploração organizacional. Cabe à unidade franqueada seguir e implantar com rigor a ordem advinda da franqueadora.



**Tabela 6:** Indicadores de Exploração

	<b>AE1</b>	<b>AE2</b>	<b>AE4</b>	<b>AE5</b>	<b>AE6</b>
<b>MÉDIA</b>	4,31	5,13	4,57	4,91	4,57
<b>% CONCORDÂNCIA</b>	81,89%	96,06%	84,25%	95,28%	92,91%

Fonte: Elaborado pelo autor

**LEGENDA**

AE1 A partir das orientações do franqueador sobre o processo do negócio, desenvolvemos outros projetos para outras atividades de nossa franquia.

AE2 Temos total competência para aplicar as informações e conhecimentos fornecidos por nossa franqueadora

AE4 Temos mecanismos para verificar se a aplicação de rotinas e procedimentos está sendo conduzido eficazmente por nossa equipe

AE5 Corrigimos regularmente os problemas relativos ao processo de negócio

AE6 Qualquer elemento de nossa equipe domina com habilidade suas atividades

Quando analisada pela dimensão da capacidade para inovação, os indicadores I3, I5, I6 e I7 apresentam significância estatística ao nível de 5% (Tabela 7).

**Tabela 7:** Indicadores de Capacidade para Inovação

<b>Mnemônico</b>	<b>Média</b>	<b>Dimensão com significância ao nível de 5%</b>	<b>% de concordância</b>
I2	5,27		98,43%
I3	5,35	Tempo no ramo de franquias (0,000)	100,00%
I4	5,10		100,00%
I5	5,17	Número de funcionários (0,022)	98,43%
I7	4,98	Número de funcionários (0,022)	97,64%

Fonte: Elaborado pelo autor

**LEGENDA**

I2 Nesta unidade apoiamos propostas inovadoras

I3 Nesta unidade estimulamos a criatividade

I4 As inovações são prontamente aceitas nesta unidade

I5 Nesta unidade a equipe de trabalho é valorizada por apresentar boas ideias

I7 Nesta unidade tomamos a iniciativa de introduzir aprimoramentos em nossas atividades

O mnemônico I3 (Nesta unidade estimulamos a criatividade) apresentou médias ponderadas bem próximas para todas as suas categorias de respostas. Ao se analisar os dois extremos temporais, unidades de 2 a 50 anos e unidades com mais de 20 anos, encontra uma média mais baixa (5,02) do que os demais respondentes (5,52). Vale ressaltar que unidades franqueadas em fase de lançamento, ou seja, com até 1 ano de mercado, apresentaram uma média de 5,15. Pode-se concluir, aqui, que o empreendedor possui um ímpeto mais intenso no primeiro ano.

Este ímpeto também está relacionado ao tamanho da equipe. Mais uma vez, unidades com equipe de tamanho mediano (de 11 a 15 integrantes) tiveram uma nota média mais baixa (4,78) que o restante da amostra (5,24) no que diz respeito ao indicador I5 (Nesta unidade a equipe de trabalho é valorizada por apresentar boas ideias).

A geração e aceitação de novas ideias mostrou-se intimamente ligada ao grau de escolaridade. O indicador I6 (Nesta unidade resistimos a adotar inovações se avaliarmos que seja muito arriscada) evidenciou que os respondentes com ensino superior (graduação e pós-graduação) tenderam a atribuir médias mais baixas (3,59) a essa informação do que respondentes dotados apenas de ensino médio (4,87). Uma das possibilidades que explica este fenômeno é o fato de que, majoritariamente, os respondentes dotados de ensino médio possuíam apenas 1 ano de experiência no âmbito de franquias.

Aqui cabe, mais uma vez, uma reflexão acerca do número de funcionários em uma unidade. De acordo com o indicador I7 (Nesta unidade tomamos a iniciativa de introduzir aprimoramentos em nossas atividades), redes com mais de 15 funcionários na equipe se mostraram mais propensas a inovar, em média (5,35), do que os demais respondentes do grupo (4,91). Por se tratar de uma equipe maior, provavelmente o franqueado se sente mais confortável para testar suas ações.

Por fim, ao se analisar o desempenho organizacional (Tabela 8), observa-se dois indicadores com nível de significância a 5%: D5 e D6.

**Tabela 8:** Indicadores de Desempenho Organizacional

<b>Mnemônico</b>	<b>Média</b>	<b>Dimensão com significância ao nível de 5%</b>	<b>% de concordância</b>
D2	3,26		74,80%
D3	3,18		77,95%
D4	3,20		72,44%
D5	3,14	Número de funcionários (0,006)	66,93%
D6	3,40	Tempo de vínculo com a franqueadora (0,013)	79,53%
D8	3,14		79,53%
D9	3,20		70,87%
D10	3,41		78,74%

Fonte: Elaborado pelo autor

**LEGENDA**

D2 O retorno sobre o patrimônio líquido investido

D3 O percentual de lucro bruto sobre as vendas (margem bruta)

D4	O lucro líquido sobre as vendas (margem líquida)
D5	A capacidade para pagar as contas no vencimento
D6	A quantidade de novos clientes conquistados
D8	O volume de vendas (se for varejo)

O indicador D5 (A capacidade para pagar as contas no vencimento) evidencia que a média para unidades franqueadas com até 2 anos de existência no mercado foi de 2,91. Logo, é possível concluir que, mesmo com todas as vantagens deste modelo de negócios evidenciados anteriormente, uma unidade franqueada ainda passa por algumas dificuldades de desempenho no seu início de atividade. No outro extremo, unidades com mais de 15 anos apresenta um melhor resultado para seu desempenho financeiro, apresentando uma média de 4,05.

Tais informações são complementadas pelo indicador D6 (A quantidade de novos clientes conquistados), que revela que unidades com mais 15 anos tendem, em média (2,75), a apresentar uma certa dificuldade na captação de novos clientes, em comparação a unidades mais recentes (3,23). Dado o perfil do negócio, entende-se que, com um alto período de fidelidade, seja comum a unidade franqueada passar por alguns anos sem renovar seus clientes.

#### 4.3 Análise do modelo de mensuração e estrutural

Neste item é apresentada a análise que relaciona, simultaneamente, a capacidade de absorção, a capacidade para inovação e o desempenho, no contexto organizacional. Responde-se, portanto, à principal questão desta dissertação, cuja formulação foi a seguinte:

Questão principal: *A capacidade para inovação exerce um efeito mediador entre a ACAP e o desempenho organizacional?*

A análise foi desenvolvida em duas etapas. A primeira, consistiu em avaliar se o modelo de mensuração revelava validade discriminante, validade convergente e confiabilidade. A segunda etapa, foi verificar se o modelo estrutural atendia aos critérios de ajuste relativos aos coeficientes estruturais, efeitos diretos e indiretos.

O processamento e avaliação dos dados foram por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) com estimação pelo método *Partial Least Squares* (PLS - mínimos quadrados parciais), utilizando-se o *software* SmartPLS 3.0 (RINGLE et al., 2015).

A MEE é uma técnica de análise multivariada de dados quantitativos que combina aspectos de regressão múltipla (verificando relações de dependência) e análise fatorial (conceitos não medidos - fatores - com múltiplas variáveis) para estimar uma série de relações de dependência inter-relacionadas simultaneamente (HAIR JR. et al., 2009). A MEE é uma abordagem estatística abrangente para testar hipóteses, envolvendo relações entre construtos

observáveis e variáveis latentes (HOYLE, 1995).

MEE é uma técnica que permite separar relações para cada conjunto de variáveis dependentes, fornecendo a técnica de estimação apropriada e mais eficiente para uma série de equações de regressão múltipla separadas estimadas simultaneamente. Caracteriza-se por dois componentes básicos: (a) o modelo de medida ou de mensuração e; (b) o modelo estrutural (HAIR JR. et al., 2009).

A técnica de Modelagem de Equações Estruturais com *Partial Least Squares* (MEEPLS) foi adotada uma vez que este algoritmo é menos exigente em pressupostos de normalidade multivariada e multicolinearidade. Segundo Hair Jr. et al. (2005) esta técnica é adequada ao modelo proposto nesta investigação e apresenta como vantagem, em relação à análise de regressão múltipla do SPSS, o fato dela permitir analisar de forma simultânea as relações (caminhos) entre as variáveis. Além da confiabilidade, da validade convergente e da validade discriminante, o modelo permite o teste de *bootstrapping* no SmartPLS com a opção "*Individual Changes*", que apresenta valores de *t* de *Student* para cada coeficiente padronizado (*path coefficients*). Quando os valores de *t* são superiores a 1,96, os coeficientes são significantes ao nível de 5%.

O modelo desenvolvido envolveu uma variável latente de segunda<sup>1</sup> ordem e duas de primeira ordem (JARVIS et al., 2003; WETZELS et al., 2009). A variável latente de segunda ordem é a capacidade de absorção que reflete as seguintes variáveis latentes de primeira ordem: aquisição, assimilação, transformação e exploração. As duas variáveis latentes de primeira ordem são a capacidade para inovação e o desempenho organizacional. A capacidade absorção foi incluída no modelo como uma variável exógena que procura explicar o efeito no desempenho organizacional. A capacidade para inovação exerce o papel mediador na relação entre a capacidade de absorção e o desempenho.

Os valores de referência são apresentados no Quadro 4.

---

<sup>1</sup> A modelagem das variáveis de segunda ordem seguiu as recomendações de (WETZELS et al., 2009) com a repetição dos indicadores da variável latente de primeira ordem na variável latente de segunda ordem, no SmartPLS.

**Quadro 4:** Valores de referência das estatísticas de ajuste das análises

ESTATÍSTICAS	VALOR DE REFERÊNCIA	AUTORES
<b>CARGAS FATORIAIS</b>	Maior que 0,7 ( $t > 1,96$ )	Hair Jr., Babin, Money e Samouel (2005)
<b>CARGAS FATORIAIS</b>	Maiores do que as cargas cruzadas	
<b>AVERAGE VARIANCE EXTRACTED - AVE</b>	Maior que 0,5	
<b>CROSS LOADINGS</b>	Menores que cargas fatoriais	Hair Jr., Babin, Money e Samouel (2005)
<b>RAIZ QUADRADA DA AVE</b>	Maior que as correlações entre as variáveis latentes	Fornell e Larcker (FORNELL; LARCKER, 1981); Hair Jr., Babin, Money e Samouel (2005)
<b>ALPHA DE CRONBACH</b>	Superior a 0,6	Hair Jr., Babin, Money e Samouel (2005)
<b>CONFIABILIDADE COMPOSTA</b>	Maior que 0,7	

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a validade convergente foram adotadas análises de três critérios, como proposto por Hair Jr. et al. (2005);

- 1) Cargas fatoriais significantes ( $t > 1,96$ ) e preferencialmente superiores a 0,7;
- 2) Cargas fatoriais maiores do que as cargas cruzadas;
- 3) Variância média extraída (*Average Variance Extracted* - AVE)  $> 0,5$ .

Para a validade discriminante foram utilizados dois critérios:

- 1) As cargas fatoriais cruzadas (*cross loadings*) menores que as cargas fatoriais;
- 2) Raiz quadrada da AVE maior que as correlações entre as variáveis latentes.

A validade discriminante garante o quanto um construto é distinto de outros (HAIR JR. et al., 2005). Segundo o critério de Fornell e Larcker (1981), a raiz quadrada da AVE deve ser maior que as intercorrelações entre os demais construtos, bem como as cargas fatoriais (*cross loadings*) no construto deve ser maior de que a carga nos demais construtos (HAIR JR. et al., 2005, p. 593).

A confiabilidade da consistência interna pode ser obtida pelo Alfa de Cronbach, pela confiabilidade composta e pelo  $R^2$ . No contexto de equações estruturais e PLS-PM, a confiabilidade composta (*Composite Reliability*) é uma medida mais apropriada do que o Alfa de Cronbach e atende ao critério adotado proposto por Hair Jr. et al. (2005, 2009), isto é, maior que 0,7.

Quando o modelo estrutural demonstra ajuste aceitável e as estimativas de caminhos representando cada uma das hipóteses são significantes na direção prevista, ele é considerado adequado (HAIR JR. et al., 2009).

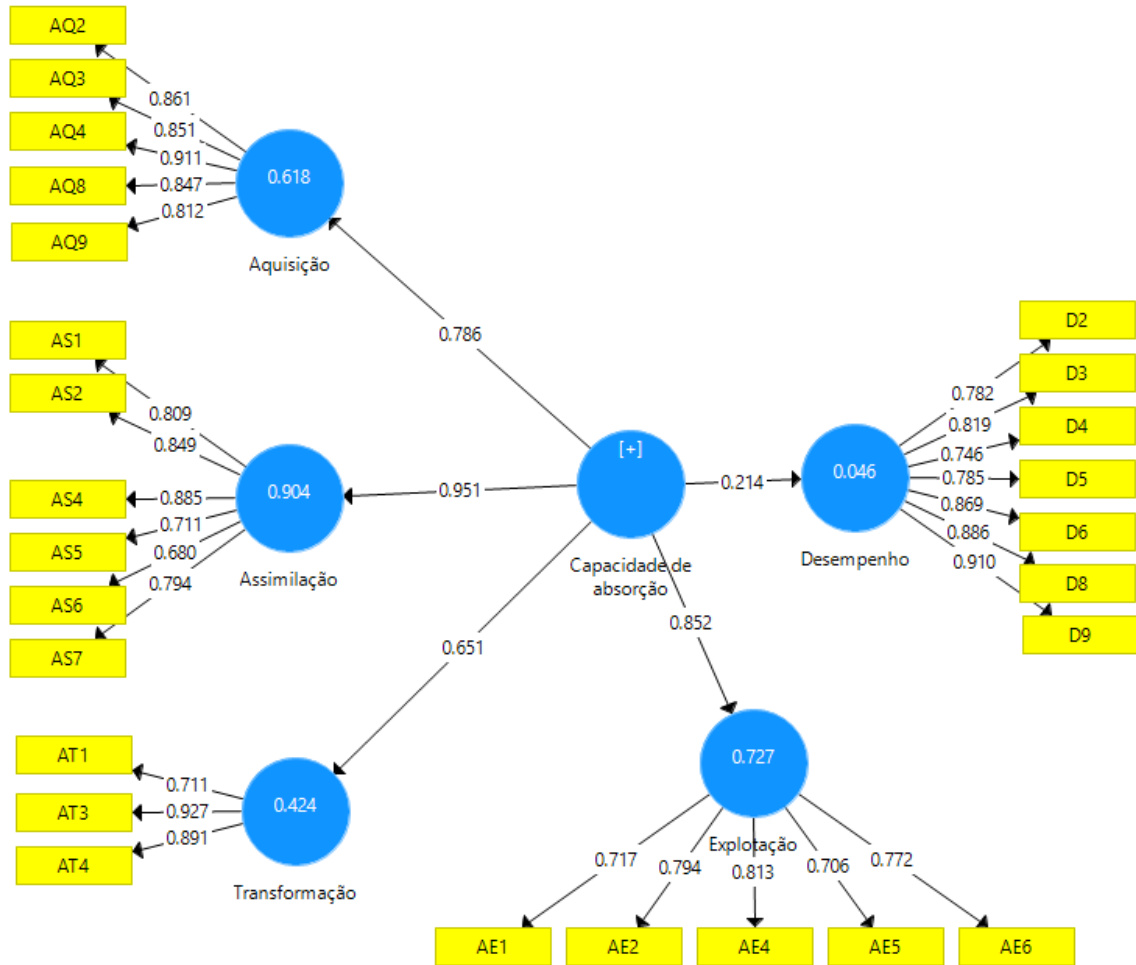
O coeficiente de explicação de cada Variável Latente Independente (VLI) na Variável Latente Dependente (VLD) é feito pelo cálculo do  $R^2$ , que apresenta o ajuste do modelo ao se confirmar os altos valores obtidos para o  $R^2$ , ou seja, o quanto o modelo investigado é capaz de explicar o impacto das variáveis latentes exógenas na variável latente endógena.

A magnitude dos efeitos é representada pelos coeficientes e pela significância estatística desses coeficientes, que foram obtidos por meio do algoritmo PLS-PM. Nas setas que ligam um construto ao outro estão os coeficientes padronizados de caminho e dentro dos construtos de cada VL apresentam-se os  $R^2$  desde que a variável latente seja endógena.

#### 4.4 Validade discriminante e convergente

A Figura 10 é o modelo estrutural que associa a capacidade de absorção com o desempenho organizacional.

**Figura 10:** Relação entre capacidade de absorção e desempenho organizacional

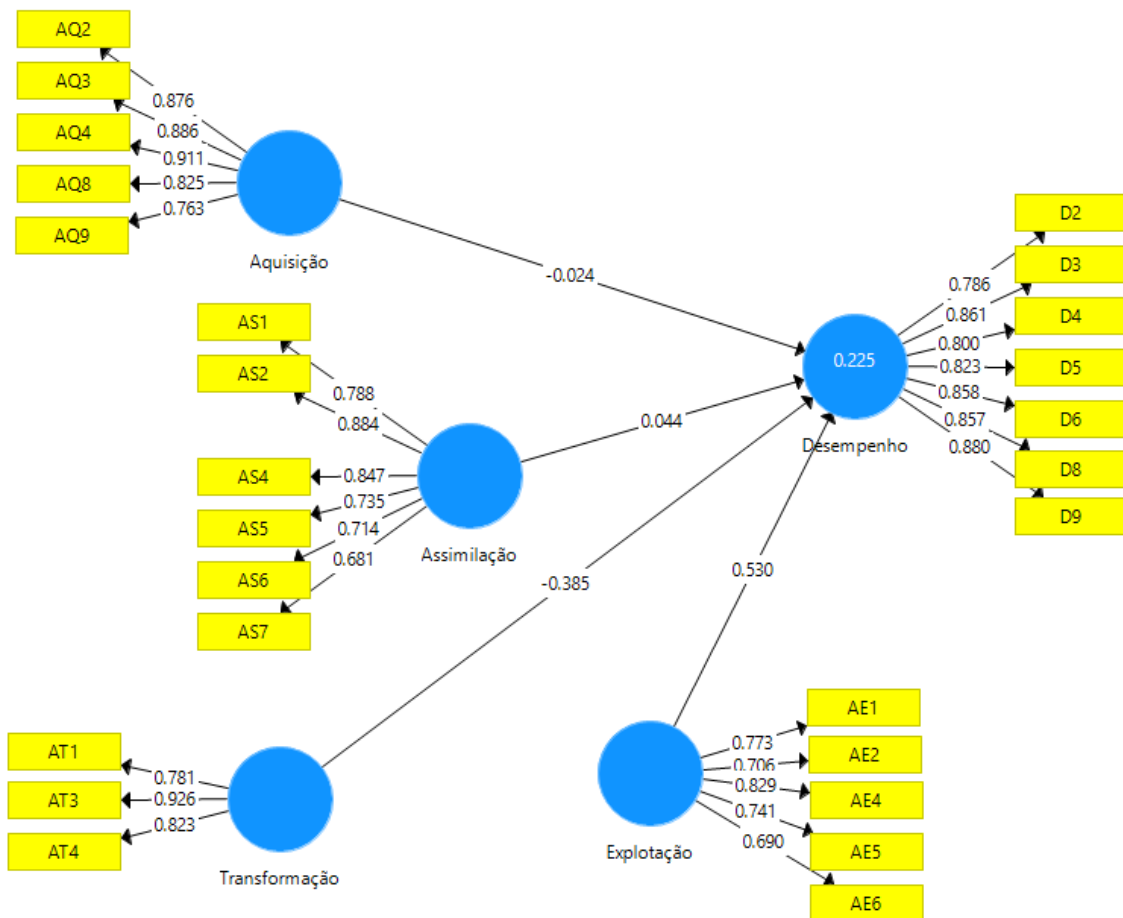


Fonte: Elaborado pelo autor

Pela Figura 10 pode ser notado que o coeficiente estrutural, ao considerar a capacidade de absorção como uma variável latente exógena de segunda ordem, ao se relacionar com o desempenho, ficou em 0,214 e a explicação deste desempenho foi de apenas 4,6%. Entretanto, ao se aplicar a técnica do *bootstrapping* com 1000 subamostras, foi identificado um valor t de apenas 1,454 (p-value = 0,074), concluindo-se que este coeficiente não era significativo ao nível de 5%. Em outras palavras, a capacidade de absorção como variável latente de segunda ordem não evidencia efeitos no desempenho em unidades de franquias.

Para Hair et al. (2014, p. 222-225) quando não ocorre efeito na relação direta, não tem sentido inserir no modelo uma variável mediadora. Por essa razão, em vez de considerar a capacidade absorção como uma variável latente de segunda ordem, foi testado um modelo considerando-se apenas as variáveis latentes de primeira ordem (refletidas pela capacidade de absorção) em uma relação direta com o desempenho, conforme se apresenta na Figura 11.

**Figura 11:** Relação direta entre as variáveis latentes associadas com as quatro dimensões de capacidade de absorção e o desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se, pela Figura 11, os coeficientes estruturais entre o desempenho e as variáveis latentes aquisição (-0,024), assimilação (0,044), transformação (-0,385) e exploração (0,530), resultando em um coeficiente de explicação de 22,5%. Contudo, apenas para transformação e exploração os coeficientes foram considerados significantes ao nível de 5%. Destaca-se que o coeficiente estrutural da dimensão de transformação ficou negativo, sugerindo que, embora haja transformação, isso não se reflete em melhor desempenho. Embora surpreendente, uma possível explicação pode estar relacionada com os indicadores utilizados para essa dimensão. Todos os

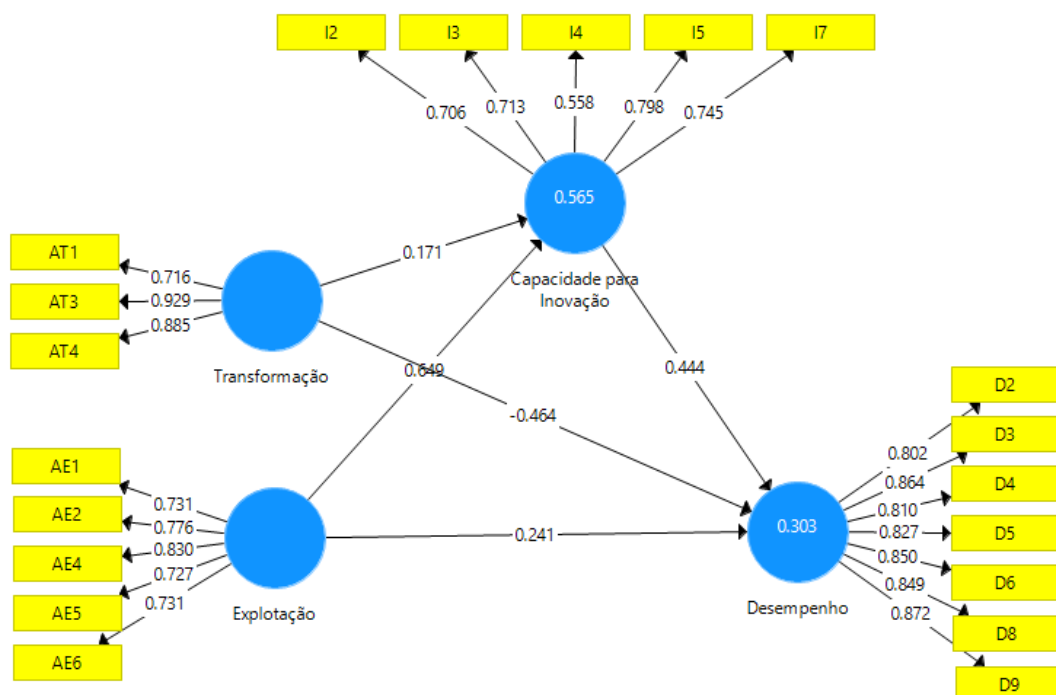


três, AT1 - *Realizamos reuniões informais na nossa unidade sobre nossas atividades de negócios* -, AT3 - *Informações relevantes são transmitidas com regularidade para toda nossa equipe* - e AT4 - *Temos habilidade suficiente para disseminar os conhecimentos necessários para o desenvolvimento de nossas atividades* - referem-se a ações que são inerentemente decorrentes da gestão do franqueado e não fizeram, necessariamente, parte do “pacote” entregue pela franqueadora. Todavia, para a dimensão exploração o coeficiente estrutural resultou em 0,530. Esse último resultado é coerente com o processo de relacionamento entre o franqueador e o franqueado. Isso porque o franqueado, em essência, é um mero reproduzidor de normas, procedimentos e processos desenvolvidos pelo franqueador.

Ainda, com relação à dimensão transformação, caso essa variável latente fosse a única a se relacionar com o desempenho, o coeficiente estrutural continuaria sendo negativo (-0,157), mas não significativa a 5%. Ainda assim, preferiu-se deixá-lo no modelo ao se incorporar a capacidade para inovação como uma variável mediadora, conforme se observa na Figura 10.

Uma vez que as dimensões aquisição e a assimilação foram consideradas não significantes, foi elaborado um novo modelo considerando-se apenas o efeito no desempenho produzido pelas dimensões relativas aos indicadores de transformação e exploração, quando mediadas pela capacidade para inovação. O resultado é apresentado na Figura 12.

**Figura 12:** Relação entre desempenho, transformação e exploração mediado por capacidade para inovação



Fonte: Elaborado pelo autor

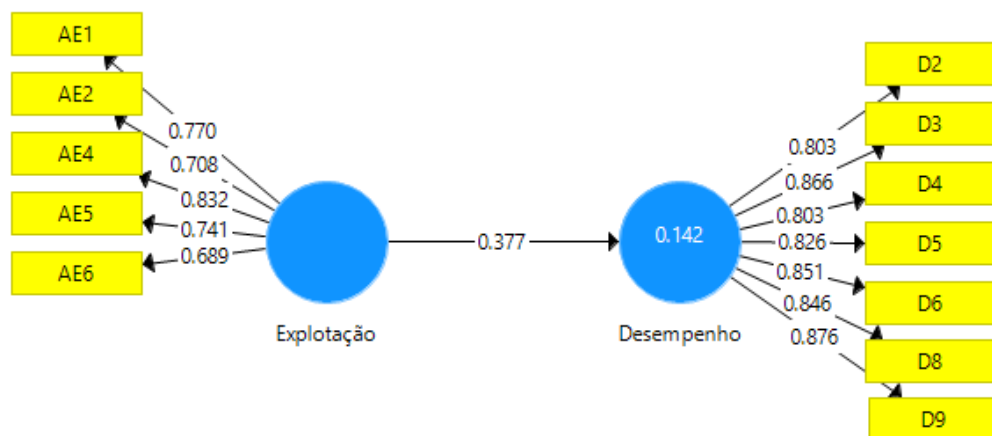
Pela Figura 12 pode-se notar que os efeitos diretos das variáveis latentes transformação e exploração sofreram alterações ao se inserir a variável capacidade para inovação como variável mediadora. Sem a variável mediadora, a transformação provocava um efeito negativo direto no desempenho (-0,385) e a exploração provocava um efeito direto positivo no desempenho (0,530). Ao se incorporar a variável mediadora, o efeito direto da transformação continuou negativo, porém mais forte (-0,464) e o efeito direto de exploração foi reduzido para 0,241.

O coeficiente negativo para a relação entre a transformação e o desempenho, mediado pela capacidade para inovação revela que se o franqueado promover reuniões informais na unidade sobre as atividades de negócios, transmitir informações relevantes com regularidade para toda a equipe e ter habilidade suficiente para disseminar os conhecimentos necessários para o desenvolvimento das atividades, associado com ações relacionadas com a capacidade para a inovação, que apoiem propostas inovadoras, estímulo à criatividade, aceitação de inovações, valorização de boas ideias e a iniciativa de introdução de aprimoramentos nas atividades da franquia, aumenta o efeito negativo no desempenho.

De acordo com Hair et al. (2014, p. 225), quando o coeficiente estrutural é negativo, ocorre o que eles definem como efeito supressor, ou seja a VAF – *Variance accounted for* – Variância explicada ao ser inserir a variável mediadora torna-se maior que 1 e, portanto, isso pode ser considerado como se a mediação fosse total. Nesse sentido, considerou-se que a única dimensão da capacidade de absorção que poderia explicar o desempenho foi a exploração.

Pela Figura 13, identifica-se que o coeficiente estrutural da relação entre a exploração e o desempenho resultou em 0,377 e significativo ao nível de 5%.

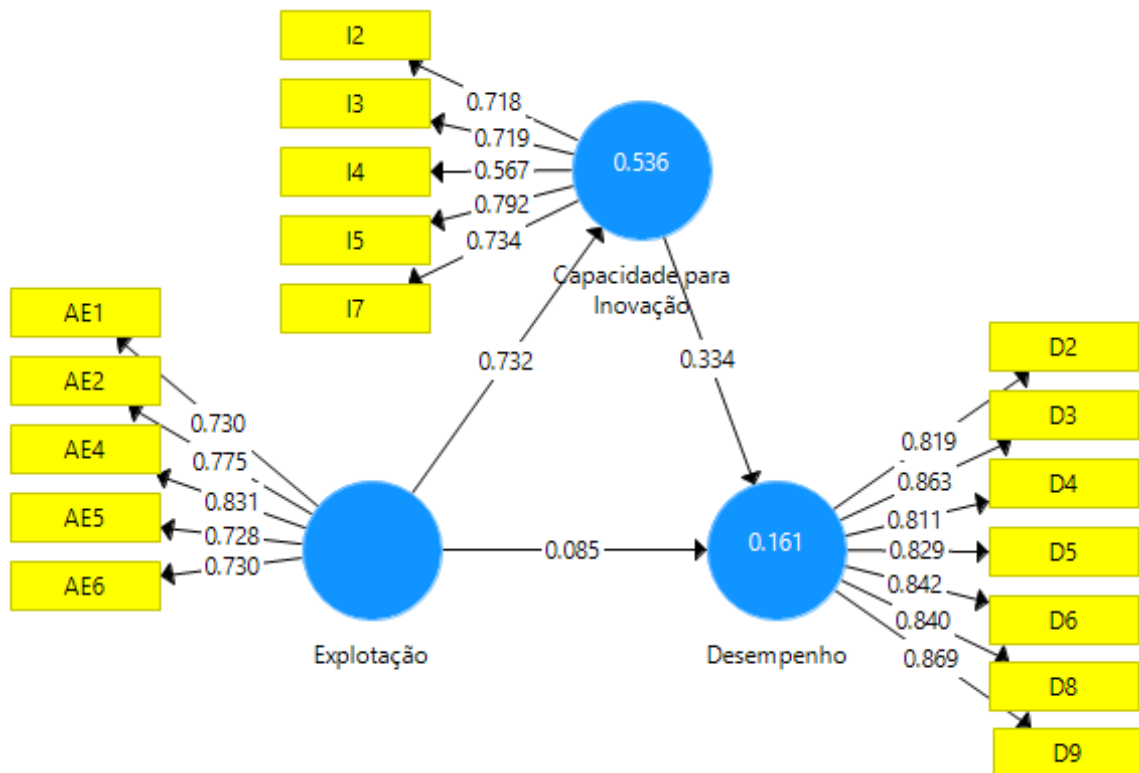
**Figura 13:** Relação entre exploração e desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor

Ao se incorporar a variável mediadora nessa relação, (Figura 14) o coeficiente estrutural ficou reduzido para 0,085, considerado não significativo ao nível de 5%. Portanto, a inserção da variável mediadora provoca efeito total na relação entre exploração e o desempenho.

**Figura 14:** Relação entre exploração e desempenho mediada pela capacidade para inovação



Fonte: Elaborado pelo autor

Pela análise da Tabela 9 nota-se que as cargas fatoriais relativas aos indicadores das variáveis latentes de primeira ordem e segunda ordem foram consideradas significativas, pois todas estão acima ou muito próximas de 0,7. Essa constatação indica que o modelo de mensuração atendeu aos critérios de validade discriminante e convergente. Pode ser verificado que para todas as variáveis latentes, as cargas fatoriais dos indicadores de uma dimensão são maiores do que os indicadores das outras dimensões para a mesma variável latente, revelando a validade discriminante. Além disso, todas as cargas fatoriais se revelaram significativas ao nível de 0,05, porque os valores de  $t$  superaram 1,96.

**Tabela 9:** Cargas cruzadas – Capacidade de absorção, Desempenho e Capacidade para Inovação

INDICADOR	CAPACIDADE DE ABSORÇÃO				DESEMPENHO	CAPACIDADE PARA INOVAÇÃO
	Aquisição	Assimilação	Transformação	Exploração		
AQ2	0,861	0,602	0,194	0,498	0,203	0,377
AQ3	0,851	0,538	0,119	0,461	0,234	0,464
AQ4	0,911	0,618	0,090	0,530	0,162	0,496
AQ8	0,847	0,591	0,163	0,331	0,118	0,512
AQ9	0,812	0,609	0,334	0,377	0,105	0,436
AS1	0,719	0,807	0,295	0,515	0,088	0,446
AS2	0,634	0,848	0,530	0,552	0,166	0,555
AS4	0,522	0,885	0,554	0,547	0,063	0,541
AS5	0,389	0,712	0,615	0,686	0,135	0,658
AS6	0,485	0,681	0,433	0,617	0,115	0,611
AS7	0,476	0,794	0,549	0,618	0,008	0,514
AT1	0,105	0,400	0,711	0,327	-0,079	0,320
AT3	0,224	0,536	0,927	0,477	-0,177	0,457
AT4	0,190	0,585	0,801	0,541	-0,063	0,451
AE1	0,586	0,587	0,259	0,717	0,372	0,593
AE2	0,388	0,703	0,628	0,794	0,125	0,595
AE4	0,323	0,536	0,448	0,813	0,289	0,572
AE5	0,304	0,436	0,259	0,706	0,288	0,542
AE6	0,339	0,560	0,408	0,772	0,080	0,357
D2	0,124	0,101	0,019	0,242	0,829	0,404
D3	0,130	0,020	-0,139	0,271	0,870	0,302
D4	0,033	0,001	0,090	0,150	0,824	0,262
D5	0,062	0,064	-0,067	0,226	0,835	0,275
D6	0,207	0,123	-0,121	0,183	0,833	0,260
D8	0,277	0,202	-0,162	0,246	0,827	0,290
D9	0,289	0,240	-0,191	0,371	0,856	0,463
I2	0,329	0,394	0,145	0,389	0,347	0,717
I3	0,328	0,372	0,262	0,344	0,226	0,726
I4	0,393	0,454	0,124	0,229	0,319	0,609
I5	0,522	0,668	0,510	0,702	0,291	0,787
I7	0,287	0,587	0,556	0,672	0,235	0,709

Fonte: Dados de pesquisa (2019)

#### 4.5 Validade e confiabilidade

A Tabela 10 apresenta os indicadores de validade e confiabilidade, para as variáveis latentes de primeira e de segunda ordens. Por essas tabelas, verifica-se que as correlações entre as variáveis latentes são menores do que as raízes quadradas das AVE's o que revela validade discriminante e confiabilidade no modelo.

**Tabela 10:** Matriz de correlações entre as variáveis latentes de primeira e segunda ordem  
(Validade discriminante e confiabilidade)

VARIÁVEL LATENTE	1	2	3	4	5	6
<b>1. AQUISIÇÃO</b>	<b>0,857</b>					
<b>2. ASSIMILAÇÃO</b>	0,683	<b>0,791</b>				
<b>3. CAPACIDADE PARA INOVAÇÃO</b>	0,532	0,698	<b>0,712</b>			
<b>4. DESEMPENHO</b>	0,192	0,118	0,401	<b>0,839</b>		
<b>5. EXPLOTAÇÃO</b>	0,515	0,742	0,701	0,298	<b>0,762</b>	
<b>6. TRANSFORMAÇÃO</b>	0,210	0,627	0,489	-0,101	0,539	<b>0,848</b>
AVE	<b>0,734</b>	<b>0,626</b>	<b>0,507</b>	<b>0,704</b>	<b>0,580</b>	<b>0,719</b>
CONFIABILIDADE COMPOSTA	<b>0,932</b>	<b>0,909</b>	<b>0,836</b>	<b>0,943</b>	<b>0,873</b>	<b>0,884</b>
VARÁVEL LATENTE	A	B	C			
<b>A. CAPACIDADE DE ABSORÇÃO</b>	<b>0,817</b>					
<b>B. CAPACIDADE PARA INOVAÇÃO</b>	0,747	<b>0,712</b>				
<b>C. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b>	0,181	0,401	<b>0,839</b>			
AVE	<b>0,668</b>	<b>0,507</b>	<b>0,704</b>			
CONFIABILIDADE COMPOSTA	<b>0,887</b>	<b>0,836</b>	<b>0,943</b>			

Nota 1: Os valores da diagonal são as raízes quadradas das AVE's

Nota 2: Todas as correlações são significantes ao nível de 1%

## 5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

As conclusões serão apresentadas em duas partes, sendo a primeira composta pelas implicações teóricas – que sintetizam os principais achados e descreve as contribuições para os respectivos construtos; e as implicações práticas – que buscam envolver aspectos que os administradores de empresas poderão se apropriar e se inspirar para promover mudanças no contexto organizacional.

### 5.1 Implicações teóricas

O arcabouço teórico para esta pesquisa foi composto pelos conceitos de capacidade de absorção – a nível organizacional –, capacidade para inovação e o desempenho organizacional.

A pesquisa foi feita com o modelo de negócios de franquias, optando-se por trabalhar com escolas de idiomas da cidade de São Paulo e contou com a participação de seis escolas e 127 respondentes. A proposta principal foi verificar se a capacidade para inovação exerce papel mediador na relação entre a capacidade de absorção e o desempenho organizacional.

Juntamente a este objetivo, foram traçados outros três objetivos específicos, sendo eles, que consistiam em mensurar a intensidade da capacidade de absorção, a capacidade para inovação e o desempenho organizacional no ambiente de franquias. Para tanto, formularam-se quatro hipóteses: (i) a de que a capacidade de absorção (ACAP) afeta positivamente o desempenho organizacional; (ii) a capacidade para inovação exerce efeito mediador na relação entre a ACAP e o desempenho organizacional; (iii) a capacidade de absorção potencial tem um efeito positivo e significativo na capacidade para inovação e; (iv) a capacidade de absorção realizada tem um efeito positivo e significativo na capacidade para inovação.

Para responder a questão de pesquisa e verificar as hipóteses elaboradas, utilizou-se a abordagem quantitativa. Para operacionalização das variáveis utilizou-se as escalas desenvolvidas por Jiménez-Barrionuevo et al. (2011); Hurley e Hult (1998) e Tsai e Yang (2013). Todos estes pressupostos foram mensurados por meio de modelagem de equações estruturais.

Verificou-se com este estudo que a capacidade de absorção, enquanto variável latente de segunda ordem, não evidencia efeitos no desempenho de unidades de franquias e, portanto, não se confirmando a H<sub>1</sub>. (A capacidade de absorção (ACAP) afeta positivamente o desempenho organizacional). Dado que o coeficiente estrutural entre a capacidade de absorção e o desempenho foi considerado não significativo, isso implicou que a H<sub>2</sub> - A capacidade para

inovação exerce efeito mediador na relação entre a ACAP e o desempenho organizacional – foi automaticamente rejeitada, uma vez que a teoria estabelece que quando não há efeito significativo entre a variável exógena e a endógena, não tem sentido desenvolver a análise inserindo-se uma variável mediadora no modelo.

Ao se considerar as dimensões da ACAP como uma variável latente de primeira ordem como um segundo modelo alternativo, em uma relação direta com desempenho, os resultados aferidos foram diferentes. Nesse caso, somente as dimensões de transformação e exploração foram consideradas significantes, sendo esta última a dimensão com maior coeficiente estrutural do modelo quando se analisa a relação sem que haja mediação da capacidade para inovação. Sugere-se que este fenômeno ocorra devido à própria natureza do modelo de franquias, onde à unidade franqueada cabe a responsabilidade de explorar os conhecimentos, normas e processos designados pela franqueadora.

Um terceiro modelo foi elaborado considerando-se apenas as variáveis latentes de primeira ordem: transformação e exploração. Identificou-se que essas duas variáveis latentes provocavam efeitos no desempenho, mas para a primeira, esse efeito foi negativo.

Mais uma vez, especula-se que seja devido à natureza do próprio modelo de franquias. Como mencionado anteriormente, uma franquia é uma réplica de um modelo de negócios que já obteve êxito. Assim, quanto mais intensa é a transformação em uma franquia, mais transmutado fica o modelo de negócios e mais distante da proposta inicial (que obteve êxito) da franqueadora. Portanto, não é de se surpreender que, quanto mais transformada, menor tende a ser o desempenho de uma franquia em comparação as outras unidades da rede.

Um quarto modelo foi elaborado envolvendo as variáveis latentes transformação e exploração na relação com o desempenho ao serem mediadas pela capacidade para inovação. Identificou-se que a mediação produziu alterações nos efeitos associados à relação entre a transformação e a exploração. O coeficiente estrutural entre o desempenho tornou-se mais negativo e o coeficiente estrutural entre a exploração e o desempenho tornou-se não significativo, revelando que a mediação produziu um efeito total. No entanto, a teoria sobre equações estruturais argumenta que quando o coeficiente é negativo, significa mediação total. Dessa forma, foi elaborado um quinto modelo considerando-se apenas a variável latente exploração ao se relacionar com o desempenho. Foi identificado que o coeficiente estrutural entre exploração e o desempenho resultou em 0,377 e significativo ao nível de 5%. Em outras palavras, a variável exógena exploração provoca um efeito direto no desempenho e, além disso, explicava 14,2% da variação do desempenho.

Finalmente, um sexto modelo foi desenvolvido envolvendo a variável latente exógena exploração, a variável latente mediadora capacidade para inovação e a variável latente endógena desempenho. Verificou-se que o coeficiente estrutural entre a exploração e o desempenho mudou para apenas 0,085, considerado não significativo ao nível de 5%. Portanto, mediação total. Em outras palavras, a capacidade para inovação provoca efeito mediador na relação entre exploração e o desempenho em unidades de franquias de escolas de idiomas, para a amostra considerada nesta pesquisa.

Para Kharabsheh et al., (2015), todo o construto da ACAP exerce fator fundamental no desempenho organizacional. Essa pesquisa discorda desse ponto, uma vez que os resultados mostraram que, para atividades que trabalham com o modelo de negócio de franquias, não é necessário pegar as 4 dimensões da ACAP, mas sim, sua exploração.

Por outro lado, concorda-se com os achados da literatura que afirmam que a capacidade para inovação da empresa sem a capacidade de absorção trará ganhos limitados de desempenho (CHOO; TAN, 2017; TSAI; YANG, 2017).

Nesse mesmo sentido, ao se observar organizações com uma baixa performance no desempenho organizacional, nota-se que estas também apresentam cargas baixas no construto de capacidade para inovação (SUBRAMANIAN; NILAKANTA, 1996). Logo, é notória a sinergia ente esses dois construtos (FINOTI et al., 2018).

## 5.2 Implicações práticas

Um ponto que ficou evidenciado nesta pesquisa é que uma franquia exerce um papel essencialmente como exploradora de conhecimentos transferidos pela franqueadora. Destaca-se que, embora um franqueado potencialmente não adquira (aquisição), não assimile (assimilação) novos conhecimentos e, além disso, não os transforme (transformação), ainda assim, paradoxalmente, ele incentiva à capacidade para inovações. Essa constatação não é tão incoerente. Isso porque, em essência, pode-se dizer que um franqueado é um empreendedor e, nesse sentido, supõe-se estar aberto para inovações mesmo que esteja limitado aos parâmetros de sua atuação como franqueado em razão das condições contratuais.

Assim, explica-se o porquê da variável latente capacidade para inovação provocar um efeito total sobre o desempenho da franquia. Retomando os indicadores associados, tem-se que os informantes avaliaram que apoiavam propostas inovadoras, estimulavam criatividade, aceitavam inovações da equipe, valorizavam a apresentação de novas ideias e tinham iniciativas



para aprimoramentos das atividades. Portanto, quanto mais essa tendência foi predominante na unidade franqueada analisada, maior foi o efeito no desempenho.

### 5.3 Limitações e pesquisas futuras

Apesar de todos os cuidados metodológicos aplicados nesta pesquisa, o processo de elaboração do trabalho implicou em algumas limitações. Um fator limitante foi a própria segmentação que, por conveniência, privilegiou a cidade de São Paulo, na região sudeste do Brasil. Esta segmentação pode trazer um viés a pesquisa, uma vez que esta é uma das regiões mais desenvolvidas e industrializadas do país. Portanto, sugere-se que pesquisas futuras considerem outras regiões do Brasil, para verificar se esses resultados se confirmam ou se diferem.

O tamanho da amostra evidenciou-se como outro elemento limitador da pesquisa, uma vez que se encontram respondentes com menos de um ano de atividade e outros com mais de 20 anos atuando no ramo. Recomenda-se, portanto, que estudos futuros utilizem amostras maiores. Fica a sugestão de pesquisa para verificação dos resultados em um mesmo período de atividade, enquanto franqueado.

Outra limitação encontrada foi o fato de que as questões foram auto avaliadas e, portanto, essas avaliações podem ter sido relativamente superestimadas, dado que foram baseadas na percepção do gestor da unidade, uma vez que não foram solicitados dados numéricos para cada questão.

Sugere-se que outras atividades de negócio sejam estudadas. Uma vez que escolas de idiomas se enquadram no segmento de serviços, seria de interesse replicar a pesquisa com outros serviços e, também, no segmento de franquias de produtos.

Por fim, uma inestimável contribuição seria dada se esta mesma pesquisa fosse aplicada no âmbito das franqueadoras, para se ter um dado comparativo sólido dos efeitos mediadores da capacidade para inovação, tanto nas unidades franqueadas (que evidenciou-se como negócios exploradores) quanto nas redes franqueadoras (que são exploradoras e exploradoras).

## Referências

- ABF. Associação Brasileira de Franchising. 2018.
- ALI, M.; KAN, K. A. S.; SARSTEDT, M. Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5317–5323, 2016.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 4. ed. [s.l.] Pearson, 1996.
- BEN-MENACHEM, S. M. et al. Strategic renewal over time: the enabling role of potential absorptive capacity in aligning internal and external rates of change. **Long Range Planning**, v. 46, n. 3, p. 78–117, 2013.
- BERNARD, D. A. **Franchising - Avalie este investimento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- BOE, K. L.; HENWARD III, D. M.; GINALSKI, W. **The franchise option**. [s.l.: s.n.].
- BOROIAN, D. D.; BOROIAN, P. J. **The franchise advantage: make it work for you**. 1. ed. Chicago: Chicago Review Pr, 1987.
- BOWER, G. H.; HILGARD, E. R. **Theories of learning**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, v. 4ed, p. 647p., 1981.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. DE A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v. 47', n. 4, p. 523–539, 2012.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. DE A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 41, n. 1, p. 8–15, 2001.
- CAMERON, K. Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. **Administrative Science Quarterly**, v. 23, n. 4, p. 604, 1978.
- CAMISÓN, C.; FORÉS, B. Is tourism firm competitiveness driven by different internal or external specific factors?: New empirical evidence from Spain. **Tour**, v. 48, p. 477–499, 2015.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. [s.l.] Editora FGV, 2009.

- CAVES, R. E.; MURPHY II, W. F. Franchising: firms, markets and intangible assets. **Southern Economic Journal**, v. 42, n. 4, p. 572–586, 1976.
- CHERTO, M. **Franchising: revolução no marketing**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- CHERTO, M. et al. **Franchising: uma estratégia para a expansão dos negócios**. 1. ed. [s.l.] Premier Máxima, 2006.
- CHOO, P. W.; TAN, C. L. **The effect of absorptive capacity on team level innovativeness knowledge sharing as a catalyst**. ICICKM 2017 The Effect of Absorptive Capacity on Team Level Innovativeness Knowledge Sharing as A Catalyst.
- COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2º ed. New York, New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1988.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Innovation and learning: the two faces of R & D. **Economic Journal**, v. 99, n. 397, p. 569–596, 1989.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990.
- COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- COUNCIL, W. F. **World franchising council - repport**. [s.l.: s.n.].
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DESS, G. G.; ROBINSON, R. B. J. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265–273, 1984.
- DUCHEK, S. Capturing absorptive capacity: a critical review and future prospects. **Schmalenbach Business Review**, v. 65, n. 3, p. 312–329, 2013.
- EBERS, M.; MAURER, I. Connections count: how relational embeddedness and relational empowerment foster absorptive capacity. **Research Policy**, v. 43, n. 2, p. 318–332, 2014.
- FAUL, F.; ERDFELDER, E; LANG, A. G.; BUCHNER, A. G \* Power 3 : A flexible statistical power analysis program for the social , behavioral , and biomedical sciences. **Behavior Research Methods**, v. 39, n. 2, p. 175–191, 2007.
- FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre

competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 1–18, 2006.

FINOTI, L. L.; TOALDO, A. M. M.; DIDONET, S. R.; COSTA, J. N. A Influência da inovatividade no processo de estratégia de marketing e o impacto sobre o desempenho organizacional: Evidências do Setor TIC. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 02, p. 166–186, 2018.

FORD, J. D.; SCHELLENBERG, D. A. Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 49–58, 1982.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 3, p. 382–388, 1981.

FOSTER, D. L. **O livro completo do franchising**. 1. ed. Rio de Janeiro: Infobook, 1994.

GANAU, R.; MARIA, E. DI. **Determinants of technological innovation in SMEs. Firm-level factors, agglomeration economies and the role of KIBS providers**. 54th Congress of the European Regional Science Association. **Anais...**2014

GUAN, J.; MA, N. Innovative capability and export performance of Chinese firms. **Technovation**, v. 23, p. 737–747, 2003.

HAIR, J. F. et al. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. **European Business Review**, v. 26, n. 2, p. 106–121, 2014.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HORVAT, D.; DREHER, C.; SOM, O. How firms absorb external knowledge - modelling and managing the absorptive capacity process. **International Journal of Innovation Management**, v. 23, n. 01, p. 195001-195035, 2019.

HOYLE, R. H. **Structural equation modeling: concepts, issues, and applications**. 1. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc, 1995. v. 34

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 6, p. 42–54, 1998.

- ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. **Journal of Accounting Research**, v. 36, p. 1–35, 1998.
- JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 6, p. 999–1015, 2005.
- JARDÓN, C. M. F. Determinantes de la capacidad de innovación en Pymes regionales. **Rev. Adm. UFSM, Santa Maria**, v. 5, n. Special Edition, p. 749–766, 2012.
- JARVIS, C. B.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. **Journal of Consumer Research**, v. 30, n. 2, p. 199–218, 2003.
- JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, M. M.; GARCÍA-MORALES, V. J.; MOLINA, L. M. Validation of an instrument to measure absorptive capacity. **Technovation**, v. 31, n. 5–6, p. 190–202, 2011.
- KENNERLEY, M.; NEELY, A. Measuring performance in a changing business environment. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 23, n. 2, p. 213–229, 2003.
- KHARABSHEH, R.; ENSOUR, W.; BOGOLYBOV, P. Learning orientation, market orientation and organizational performance: The mediating effect of absorptive capacity. **Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM**, v. 7, n. 1, p. 416–423, 2015.
- KOSCHATE-FISCHER, HOYER, W. D.; STOKBURGER-SAUER, N. E.; ENGLING, J. Do life events always lead to change in purchase? The mediating role of change in consumer innovativeness, the variety seeking tendency, and price consciousness. **Journal of the Academy of Marketing Science**, p. 1–21, 2017.
- KOSTOPOULOS, K. et al. Absorptive capacity , innovation , and financial performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 12, p. 1335–1343, 2011.
- LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. v. 23, n. 2, p. 263–283, 1992.
- LAFORET, S.; TANN, J. Innovative characteristics of small manufacturing firms. **Journal of Sma**, v. 13, n. 3, p. 363–380, 2006.

- LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833–863, 2006.
- LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 461–477, 1998.
- LASTRES, H. M. M. et al. Desafios e oportunidades da era do conhecimento. **São Paulo em Perspectiva**, v. 16, n. 3, p. 60–66, 2005.
- LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organization: a dynamic. v. 5, n. 3, p. 377–400, 2001.
- LEITE, R. C. **Franchising na criação de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LENZ, R. T. “Determinants” of organizational performance: an interdisciplinary review. **Strategic Management Journal**, v. 2, n. 2, p. 131–154, 1981.
- LEONE, N. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.
- MASANO, T. O planejamento da localização comercial. **Revista Mercado Global**, v. 64, n. 12, p. 54–61, 1985.
- MASSIS, A. DE et al. Family governance at work: organizing for new product development in family SMEs. **Family Business Review**, v. 29, n. 2, p. 189–213, 2016.
- MULLAN, K.; WAJCMAN, J. Have mobile devices changed working patterns in the 21st Century? A time-diary analysis of work extension in the UK. **Work, Employment and Society**, v. 33, n. 1, p. 3–20, 2019.
- MUROVEC, N.; PRODAN, I. Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. **Technovation**, v. 29, n. 12, p. 859–872, 2009.
- NATHAN, G. Harnessing the power of the franchise relationship. **Franchising World**, v. 35, n. 6, p. 23–25, 2003.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PAMPLONA, C. **A engenharia do franchising**. 1. ed. São Paulo: Qualitymark, 1999.
- PASAMAR, S.; LOPEZ-CABRALES, A.; VALLE-CABRERA, R. Ambidexterity and

intellectual capital architectures for developing dynamic capabilities: towards a research agenda. **European J. International Management**, v. 9, n. 1, p. 74–87, 2015.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. 1. ed. São Paulo: Unicamp, 2007.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 57, p. 137–145, 1979.

REJEB, H. BEN et al. Measuring innovation best practices : Improvement of an innovation index integrating threshold and synergy effects. **Technovation**, v. 28, n. 12, p. 838–854, 2008.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; S. AND BECKER, J. M. **Boenningstedt: SmartPLS GmbH**, SmartPLS 3, 2015. Disponível em: <<http://www.smartpls.com>>

ROBERTS et al. Absorptive capacity and information systems research: review, synthesis, and directions for future research. **MIS Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 625–648, 2012.

ROBERTS, N. Absorptive capacity, organizational antecedents, and environmental dynamism. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 11, p. 2426–2433, 2015.

SCHENDEL, D. E.; HOFER, C. W. **Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning**. 1. ed. [s.l.] Little, Brown & Company, 1979.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3. ed. [s.l.] Nova Cultural, 1988.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2016.

SHERMAN, A. J. **The franchising handbook**. New York: Amacom, 1993.

SIACHOU, E.; GKOREZIS, P. Do empowered employees absorb knowledge? An empirical investigation of the effects on absorptive capacity. 2014.

SILVA, V. L. S.; AZEVEDO, P. F. DE. Formas plurais no franchising de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v.11, n. 1, p. 129–152, 2007.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance: Concept, Theory, and Predictors. **Psychological Management of Individual Performance**, p. 1–24, 2002.

SUBRAMANIAN, A.; NILAKANTA, S. Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. **Omega**, v. 24, n. 6, p. 631–647, 1996.

- TANG, H. K. An integrative model of innovation in organizations. **Technovation**, v. 18, n. 5, p. 297–309, 1998.
- TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- TREZ, J. R. Apresentação: Wesley M. Cohen e Daniel A. Levinthal - Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 8, n. 2, p. 273, 2017.
- TSAI, K. H.; YANG, S. Y. Firm innovativeness and business performance: The joint moderating effects of market turbulence and competition. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 8, p. 1279–1294, 2013.
- TSAI, K. H.; YANG, S. Y. How absorptive capacity moderates the value of firm innovativeness in turbulent markets. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 34, n. 3, p. 244–259, 2017.
- TSAI, W. Knowledge transfer in intra-organizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **The Academy of Management Journal**, v. 44, n. 5, p. 996–104, 2001.
- VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W.; DE BOER, M. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 551–568, 1999.
- VEGA-JURADO, J.; GUTIÉRREZ-GRACIA, A.; FERNÁNDEZ-DE-LUCIO, I. Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: Beyond R&D. **R&D Management**, v. 38, n. 4, p. 392–405, 2008.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research. **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801–814, 1986.
- VINDING, A. L. Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 15, n. 4–5, p. 507–517, 2006.
- VOSS, G. B.; VOSS, Z. G. Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: implementing exploration and exploitation in product and market domains. **Organization Science**, v. 24, n. 5, p. 1459–1477, 2013.
- WETZELS, M.; ODEKERKEN-SCHOREDER, G.; VAN OPPEN, C. Using PLS Path Modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration.



**MIS Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 177–195, 2009.

YOSHIKUNI, A. C.; FAVARETTO, J. E. R.; ALBERTIN, A. L.; MEIRELLES, F. S. As influências dos sistemas de informação estratégicos na relação da inovação e desempenho organizacional. **BBR - Brazilian Business Review**, n. 7, 2018.

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

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review , and extension. **The Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185–203, 2002.

ZAHRA, S. A.; LARRAÑETA, B.; GALÁN, J. L. Absorptive capacity and technological innovation. **Wiley Encyclopedia of Management**, v. 13, p. 1–5, 2015.

ZAWISLAK, P. A.; ALVES, A. C.; GAMARRA, J. T.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F. M. Innovation capability: from technology development to transaction capability. **Journal of technology management innovation**, v. 7, n. 2, p. 14–27, 2012.

## APÊNDICE

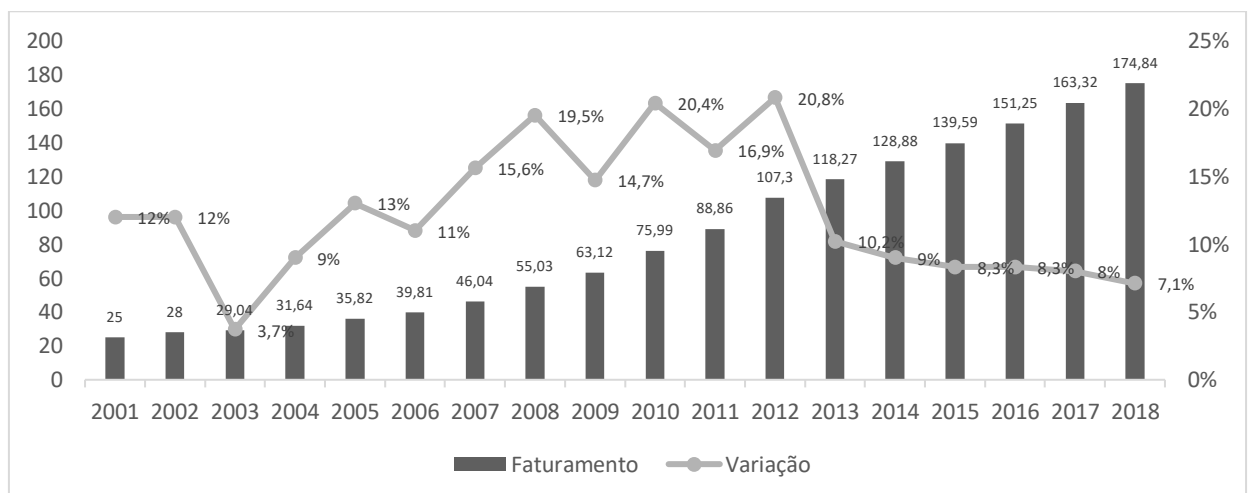
### A – Informações sobre o mercado de franquias

#### O panorama de franquias no Brasil

Esta pesquisa se dá no ambiente de empresas de pequeno porte (EPP). Entende-se por EPP, de acordo com a Receita Federal brasileira, negócios que têm um faturamento anual no limite de R\$ 4,8 milhões e pode contar com até 100 funcionários. Encontra-se, nesse cenário, o perfil predominante de organizações familiares (ABF, 2018), empresas que tiveram origem e são administradas pelos familiares do fundador (ou ele próprio).

Apesar de situações políticas, recessões, oscilações cambiais e outros fatores alheios ao controle das organizações, o mercado de franquias cresce. As vezes de forma mais modesta. Em outras situações, de maneira mais acentuada. A consolidação do balanço feito pela ABF – Associação Brasileira de Franchising mostra que o faturamento do setor em 2018 cresceu dentro da estimativa feita pela entidade. O ano fechou com alta nominal de 7,1% em relação a 2017. A receita total do mercado de franquias saltou de R\$ 163,32 bilhões para R\$ 174,84 bilhões no período (gráfico abaixo).

Faturamento do franchising, no Brasil (em bilhões de R\$)



Fonte: ABF (2018)

Vale reforçar que, ao se tornar um franqueado, o investidor estará fazendo uma aplicação em um conjunto (kit) de conhecimento coletados, catalogados e ofertados ao longo dos anos.

As franquias são modelos de negócios que já foram testados junto ao público. Ou seja, é possível prever, por meio de pesquisas mercadológicas, em que locais ela poder ter mais ou menos sucesso. Além disso, a franquia já conhece o perfil de seu cliente. Assim, é mais fácil atraí-los e criar produtos que satisfaçam a esses consumidores.

Outro ponto relevante é que a marca franqueadora também já possui uma imagem construída, facilitando a identificação do negócio junto aos clientes. Ao comprar uma franquia, o investidor passa também a ter acesso a todo o suporte que ela pode oferecer. Se algo não está saindo como o planejado, por exemplo, a franqueadora prestará assistência e orientará como proceder e reverter o quadro, se for preciso.

Assim, as franquias são comumente compostas de conjuntos de conhecimentos, estratégias, marca, modelos, tecnologias e processos que um proprietário concede a outra pessoa ou empresa, o direito de operar sob uma marca para produzir ou distribuir produtos ou serviços (CAVES; MURPHY II, 1976).

Cherto (1988) simplifica o conceito e define franchising como um método e um arranjo para a distribuição de produtos e/ou serviços. Juridicamente, esse modelo é implantado por meio de um contrato pelo qual o detentor de um nome ou marca, de uma ideia, de um método ou tecnologia, segredo ou processo, proprietário ou fabricante de um certo produto ou equipamento, mais *know-how* a ele relacionado (o *franchisor* ou franqueador) outorga a alguém dele jurídica e economicamente independente (o *franchisee* ou franqueado), licença para explorar esse nome.

Colabora com esse conceito Bernard (1992), que afirma que franchising é uma oportunidade de negócio no qual o proprietário, seja ele produtor ou distribuidor, de um serviço ou de um produto que possua uma marca registrada, concede direitos exclusivos a um indivíduo ou uma pessoa jurídica, para distribuir/vender, em determinada área, determinado serviço ou produto, que em troca recebe uma taxa inicial e/ou *royalties*, além de uma conformidade à padronização da qualidade por ele proposta.

No Brasil, a palavra franquia também é utilizada para designar as unidades franqueadas (FOSTER, 1994). Segundo Cherto (1988) o franqueado é aquele que recebe a licença ou concessão do direito de uso da marca, por parte da franqueadora. Ele compra os direitos de uso da marca operando uma unidade franqueada e se tornando parceiro comercial da rede franqueadora.

De acordo com o levantamento conduzido por Silva e Azevedo (2007), encontraram-se quatro formatos contratuais de franquias, conforme exposto no quadro.

### Quatro diferentes formatos de franquias

<b>Formato contratual de franquia</b>	<b>Apresentação da estrutura</b>
Franquia convencional	Todo o investimento inicial fica a cargo do franqueado
Franquia parcial	Tanto o franqueador quanto o franqueado arcam com os investimentos iniciais
Locação de gerência	Todos os investimentos iniciais são de responsabilidade do franqueador, cabendo ao franqueado apenas a administração do negócio.
Hierarquia	As lojas são iniciadas e administradas pelo franqueador, conhecidas como lojas próprias; geralmente são pontos estratégicos sobre os quais o franqueador quer deter o controle.

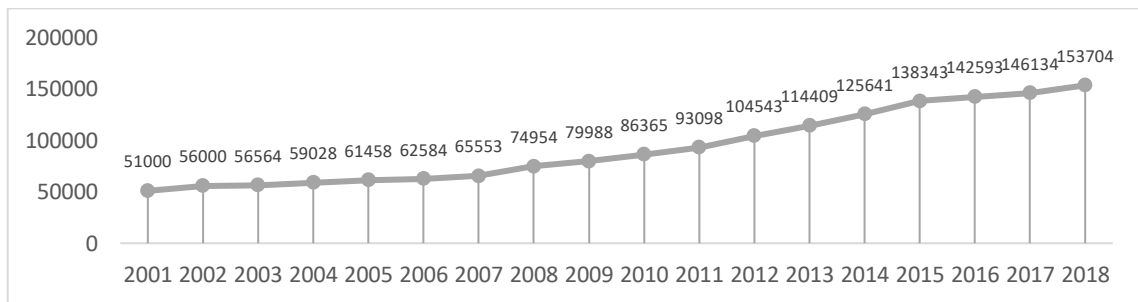
Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Silva e Azevedo (2007).

A franqueadora oferece suporte a unidade franqueada por meio de assistência na implantação e escolha do ponto da loja, no *layout* e *design* da unidade e no suporte técnico. A assessoria contínua é realizada por meio de apoio logístico, publicidade e promoção conjunta. Em alguns casos há, também, assessoria administrativa (financeira, jurídica e contábil) e a assessoria de recursos humanos, além de treinamentos contínuos e visitas de rotina dos consultores (PAMPLONA, 1999).

Apesar do crescimento exponencial e dos mais de 1.5 milhões de estabelecimentos franqueados no País, demonstrados no gráfico, a disseminação do conceito de franquias é recente, tendo começado a ocorrer apenas em meados da década de 1980, principalmente, devido a Associação Brasileira de Franquias (ABF). A pesquisa da ABF revelou que, em 2018, o total de unidades do setor cresceu 5,2%, com um saldo de 7.570 novas operações, totalizando 153.704 unidades de franquias ativas no País. Esse ritmo foi mais do que o dobro da variação registrada entre 2016 e 2017. O desenvolvimento de novos formatos e modelos de negócios, a expansão para fora das grandes capitais e a maior disponibilidade de pontos comerciais a um custo mais competitivo foram os principais fatores que alavancaram essa expansão.

Outro dado relevante apurado no levantamento da ABF este ano registrou um aumento do número médio de unidades por rede. O crescimento foi de 3,9% para 2018 ante a 2017, cuja média passou de 51,4 para 53,4 unidades por marca no período.

Total de unidades de franquias

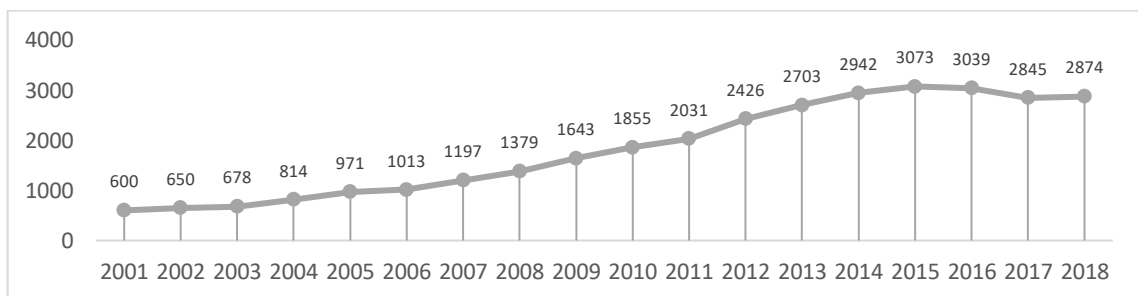


Fonte: ABF (2018)

### Legalização e formalização de mercado

Com o aumento da oferta de marcas e processos, o crescimento combinado destes dois fatores torna-se o principal elemento condutor para o crescimento da quantidade de redes de franquias em operação no Brasil, como se evidencia no gráfico abaixo. Cabe observar, entretanto, que o ciclo ascendente fora quebrado em 2016, levando todo o setor a um leve declínio que, aparentemente, começa a ter seu quadro revertido.

Total de redes (franqueadoras) em operação no Brasil



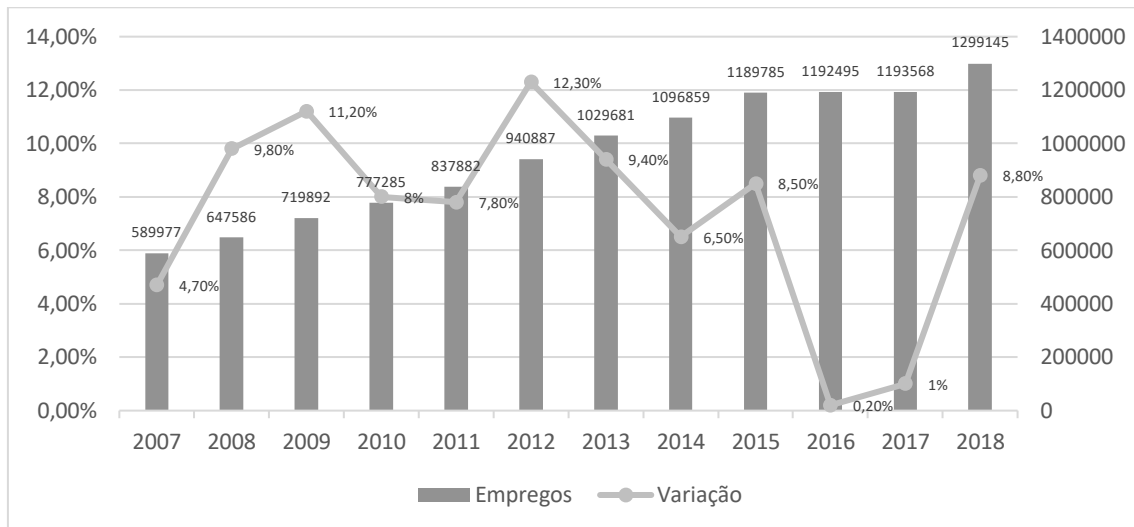
Fonte: ABF (2018)

Portanto, lançar mão de uma rede franqueadora possui vantagens e desvantagens. Sob a ótica do franqueador, Bernard (1992) aponta as seguintes vantagens.

- Rapidez na Expansão: pelo framework de Zahra e George (2002), fica evidente que o *franchising* permite que o franqueador aumente e explore a sua atuação no mercado em ritmo mais otimizado do que se operasse individualmente, isto porque ele consegue instalar novas unidades sem utilizar recursos próprios e capital próprios.
- As redes de franquia são expandidas com maior velocidade do que em um mecanismo convencional (LEITE, 1991). Isso resulta no ingresso mais rápido em novos mercados, concomitantemente, e cobertura geográfica mais eficiente.

- c) Fortalecimento da marca: com a expansão da rede de franquias, a marca torna-se mais familiar ao consumidor. Nesse sentido, Cherto (1988) coloca que a imagem institucional dos respectivos produtos/serviços chega ao público consumidor envolvida pelo clima que o franqueador considera mais adequado para realçar suas qualidades e estimular o seu consumo. Sob este ponto de vista, Pamplona (1999) coloca que a marca é um instrumento propulsor neste tipo de negócio e pelo sistema de franquia fica mais exposta no mercado.
- d) Maior garantia de mercado para os produtos ou serviços: ao estabelecer uma rede de franquias, o produtor tem a oportunidade de criar um ambiente propício para a comercialização do produto, destacando-se frente à concorrência.
- e) Alta motivação dos administradores: pelo fato de as unidades franqueadas ficarem sobre a responsabilidade dos seus próprios franqueados, em nível administrativo e operacional, elas tornam-se mais eficazes. Penrose (2007) ressalta que, geralmente, em uma firma de pequeno porte, as decisões mais importantes são tomadas por uma única pessoa. Porém, segundo a autora, à medida que a firma começa a crescer é necessário que se crie uma estrutura administrativa adequada e que tenha tempo suficiente para que se faça o ajustamento necessário nessa estrutura no decorrer do crescimento das firmas. Cherto (1988) afirma que os franqueados possuem alto grau de motivação porque são responsáveis diretos sobre a sua rede de franquia, e disto depende seu sucesso, pois cada franqueado é seu próprio patrão e dono de seu próprio negócio.
- f) Menor envolvimento nos problemas do dia a dia: uma estrutura pequena consegue coordenar uma rede de porte razoável e assim gerar mais lucros. Cherto (1988) aponta que neste modelo de negócio exista menos envolvimento nos problemas do dia-a-dia por parte do franqueador, uma vez que a administração dos pontos de venda fica a cargo dos franqueados.
- g) Menos riscos trabalhistas: o franqueador isenta-se de encargos trabalhistas, uma vez que o franqueado é responsável pelos funcionários que operam na sua franquia. Para Leite (1991), a independência jurídica e financeira traz tranquilidade ao franqueador à medida que este não arca com as despesas trabalhistas, impostos, fisco, folha de pagamento e demais encargos. Este detalhe técnico proporciona segurança jurídica ao franqueado ao mesmo tempo em que o permite gerar novos postos de trabalho (gráfico 6).

### Número de empregos diretos gerados no franchising nos últimos 10 anos



Fonte: ABF (2018)

Já as desvantagens, são explicitadas por:

- a) Redução de controle sobre os pontos de varejo exclusivos: Cherto (1988) relata que uma empresa que distribui seus produtos por meio de uma rede de lojas próprias tem condições de exercer um controle maior com relação a tudo o que se faz nesses pontos de varejo. A perda do controle leva a uma maior independência dos franqueados, relata Pamplona (1999), mas não se pode descaracterizar o sistema. É preciso manter a padronização e a unificação para continuar atuando como franchising.
- b) Possibilidade de disputas com os franqueados: o franqueado no começo do negócio é dependente do franqueador e segue fielmente suas orientações. Na medida em que vai aprendendo mais, o franqueado vai ficando mais confiante, e começa a questionar essa dependência, principalmente, quando o franqueador não oferece o suporte adequado ao franqueado (CHERTO, 1988).
- c) Rentabilidade Menor: as unidades próprias operadas diretamente pelo franqueador geralmente geram um lucro maior para o dono da rede do que as unidades franqueadas. No entanto, Cherto (1988) destaca que se levar em conta o risco financeiro menor que os franqueados representam para o franqueador e considerando o capital investido pelos franqueados, verifica-se que o retorno a médio e longo prazo é muito bom na grande maioria dos casos.
- d) Retorno a prazos mais longos: os prazos são mais longos porque um franqueador investe constantemente no planejamento e na formatação da sua franquia. Segundo Leite (1991, p.52), o franqueador precisa dedicar muita atenção ao processo de recrutamento e seleção à rede de franqueados, na qual “as características essenciais ao sucesso do empreendedorismo necessitam ser mantidas na sua totalidade, e as qualidades pessoais do franqueado são de vital importância.”

Assim como para o franqueador existem vantagens e desvantagens no sistema, para o franqueado também podem ser apontadas algumas vantagens e desvantagens. As maiores vantagens estão relacionadas com:

- a) Marca conhecida: geralmente as marcas já são conhecidas; ou devido a esforços cooperados, têm mais chances de se tornar conhecida, ao contrário de um negócio independente. Quando a marca é bastante conhecida do público e possui boa reputação e reconhecimento isso é transferido para o estabelecimento franqueado influenciando o seu público consumidor (CHERTO, 1988).
- b) Conceito mercadológico testado e aprovado: uma boa franquia testa exaustivamente com uma ou mais unidades piloto o conceito da operação para então transferir o *know-how* aos seus franqueados o que reduz sensivelmente os riscos a serem enfrentados por eles (CHERTO, 1988). Leite (LEITE, 1991) afirma que o franqueado terá maior chance de sucesso em seu negócio utilizando-se do sistema de franquia formatada do que se lançado por conta própria em um negócio independente.
- c) Facilidade na instalação: os franqueadores costumam oferecer serviços que auxiliem na implantação e início da operação da franquia. O franqueador deve prestar aos seus franqueados, orientação e/ou assistência em tudo que seja necessário para sua instalação e início das operações (CHERTO, 1988).
- d) Propaganda e marketing cooperados: alguns franqueadores organizam fundos para coordenar a taxa de publicidade que lhes é paga mensalmente. Os custos de propaganda e marketing são rateados entre os participantes da rede franqueada, diminuindo assim os investimentos. Muitos franqueadores realizam, anualmente, por conta própria ou a débito de um fundo especial para o qual contribuem os franqueados, uma ou várias campanhas promocionais e publicitárias, com efeitos em geral mais amplos e duradouros que qualquer campanha que um indivíduo, isoladamente, pudesse planejar e veicular (CHERTO, 1988).
- e) Desenvolvimento contínuo: franquias bem estruturadas coletam informações e sugestões de seus franqueados, processam e posteriormente repassam esses dados para toda a rede. Os franqueadores responsáveis preocupam-se com o desenvolvimento e pesquisa de seus produtos e métodos (CHERTO, 1988). Segundo Coughlan (2002) quase todos os franqueadores possuem um programa contínuo de supervisão, incluindo monitoramento e correção de problemas de qualidade. Este monitoramento é feito através de relatórios administrativos que são solicitados pelo franqueador que objetiva facilitar os vários procedimentos de controle financeiro, operacional e de marketing, pois se tratam da base do feedback do franqueador e auxiliam o franqueado.
- f) *Feedback*: o franqueador por estar em contato direto e constante com toda sua rede de franquias tem, em princípio, condições de monitorar o mercado e efetuar rapidamente as correções necessárias orientando seus franqueados rapidamente para que também procedam no mesmo sentido (CHERTO, 1988).
- g) Sistema de compras cooperadas: conforme o tamanho da rede, o franqueado consegue ter acesso a preços reduzidos, condições de pagamento e entregas diferenciadas, junto a fornecedores com os quais jamais conseguiria fazer uma negociação se estivessem operando sozinho. Dependendo do tamanho da rede de franqueados, o franqueador



consegue negociar compra de materiais, descontos junto a fornecedores e repassar isso para seus franqueados (PAMPLONA, 1999).

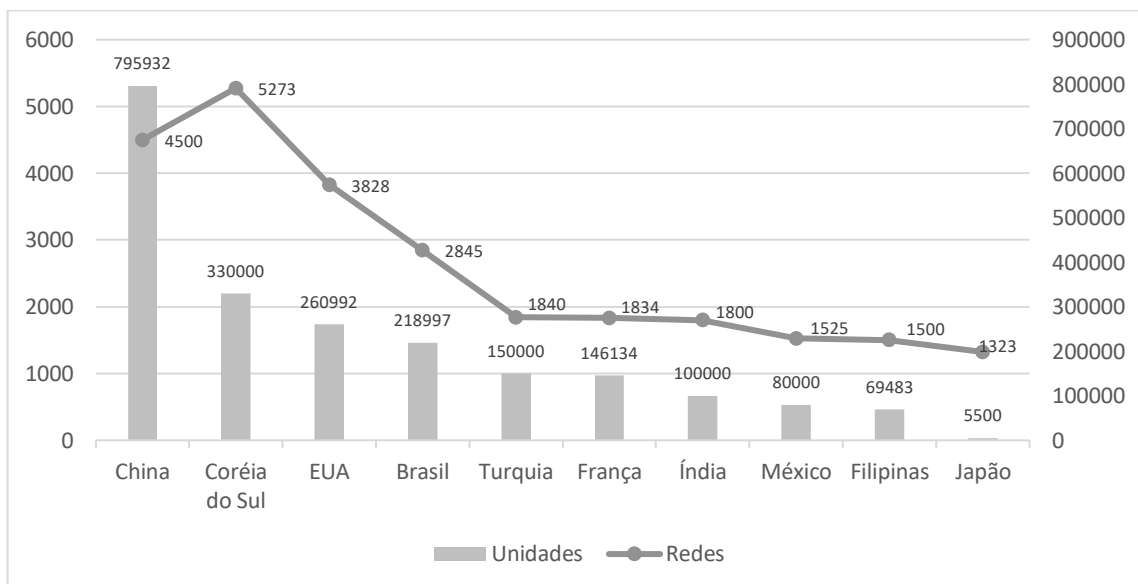
- h) Baixo investimento: o franqueado consegue obter melhor balanceamento dos investimentos inerentes à implantação da sua unidade. Pamplona (1999, p.28) destaca que *“se toda essa estrutura fosse convertida em seus reais custos, esse mesmo empresário poderia ter seu negócio inviabilizado, pois os gastos iniciais poderiam ultrapassar sua disponibilidade financeira, tornando-se inviável economicamente.”* O franqueado se favorece por uma estrutura consolidada equilibrando seu investimento o que lhe proporciona um retorno mais certo em prazos mais curtos do que um empreendedor independente.

As principais desvantagens para o franqueado estão relacionadas com os fatores descritos a seguir.

- a) Pouca liberdade de ação: as franquias exigem padronização, ou seja, existem regras que limitam algumas ações do ponto de vista do franqueado. Do ponto de vista da capacidade de absorção (ZAHRA; GEORGE, 2002), esta limitação faz com que, naturalmente, o franqueado possua uma frequência de orientação volta a exploração, quase nula, cabendo a ele a responsabilidade de explorar os conhecimentos oriundos da franqueadora. Cherto (1988) afirma que, franchising requer padronização, por isso não há margem para grandes iniciativas individuais por parte do franqueado, sejam elas operacionais ou estratégicas, especialmente no que tange a desenvolvimento de novos produtos ou serviços, modificações nos procedimentos e alterações visuais e arquitetônicas em sua respectiva unidade.
- b) Risco vinculado à imagem da marca: a imagem da marca é fundamental para a franquia, sendo assim qualquer fato que a altere essa imagem atrapalha toda a rede (PAMPLONA, 1999). Lafontaine (2014) identificou também o problema da existência de duplo risco moral. Se, por um lado, o franqueador tem uma marca, uma imagem e um formato de negócio a zelar, por outro, o franqueado assume o risco financeiro do investimento.
- c) Pagamento de taxas: a maioria das redes de franquia requer de seus franqueados o pagamento de uma taxa inicial, ou um *“royalty”* periódico, ou ambos. Geralmente os *royalties* são calculados com base no faturamento bruto do franqueado ou por meio de uma tabela fixa (CHERTO, 1988). Essas taxas que incidem sobre o franqueado podem tornar o negócio inviável se não forem compatíveis com os preços de mercado. Leite (1991) ressalta que o franqueador, no ímpeto de franquiar a sua marca, pode cobrar taxas incompatíveis com o mercado. Outras vezes as taxas exigidas não condizem com o suporte de serviços oferecidos pelo franqueador.
- d) Limitações na venda do negócio: a seleção correta do franqueado é um ponto importante para o sistema de franquia. Como existem limitações relacionadas à venda de uma franquia, um dos fatores mais importantes para o sucesso de uma rede são a seleção e escolha de seus franqueados. Por esse motivo é comum que nos contratos de franquia contenha disposições que limitem o direito de transferir por parte do franqueado o direito de uso da franquia sem a anuência do franqueador (CHERTO, 1988).

Ao se analisar franqueadora e franqueado, os dois componentes de uma mesma equação, evidencia-se o desafio crítico para essas organizações encontrarem um equilíbrio entre exploração e exploração, uma vez que lhes falta recursos, capacidades e a experiência necessária para implementar com sucesso a ambidestria (VOSS; VOSS, 2013). Mesmo com tais dificuldades, o Brasil ocupa o 4º lugar no ranking de países com o maior número de redes de franquia em circulação, perdendo apenas para EUA, Coréia do Sul e China (gráfico 7). Logo, pode-se afirmar que o modelo de negócios de franquias no Brasil obteve sucesso.

Países com mais redes e unidades internacionalizadas



Fonte: World Franchising Council (2017)

## Fechamento de unidades

“*O franchising é uma forma de replicar o sucesso*”. Essa é afirmação de Boroian e Boroian (1987, p.107) revela o quanto o sistema de franquias é atraente e interessante tanto sob uma perspectiva acadêmica como profissional. Sob esse enfoque, supostamente o franqueador tem um negócio que, além de ser bem-sucedido, é replicável (exploração e exploração).

O estudo indica, ainda, que a taxa de mortalidade (encerramento) das operações caiu. Em 2017, o índice medido foi de 5% e em 2018, baixou para 3,9% (ABF, 2018).

Com tudo isso, segundo a ABF, só cinco a cada cem franquias abertas fecham até o segundo ano de operação. O número representa uma taxa de mortalidade em torno de 5% em 24 meses. De acordo com um estudo do Sebrae (SEBRAE, 2016), entre as empresas comuns, o índice de mortalidade é de 23%. Ou seja, a cada cem empresas abertas, 23 fecham até o segundo ano de funcionamento.

Se o prazo for estendido, o número é ainda mais significativo. Na avaliação da ABF, com base nos estudos do Sebrae, a cada 100 empresas que abrem, pelo menos 75 fecham antes de completar 10 anos. No franchising, a cada 100 franquias abertas, apenas 15 encerram suas operações no mesmo período.

Dados este cenário, conclui-se que, em linhas gerais, uma franquia é uma réplica ideal de um produto/serviço testado, validado e implantando pela franqueadora. Se o modelo replica uma unidade de negócios de sucesso, como é possível que unidades franqueadas não deem certo. Ou seja, entrem em falência e encerrem as suas atividades.

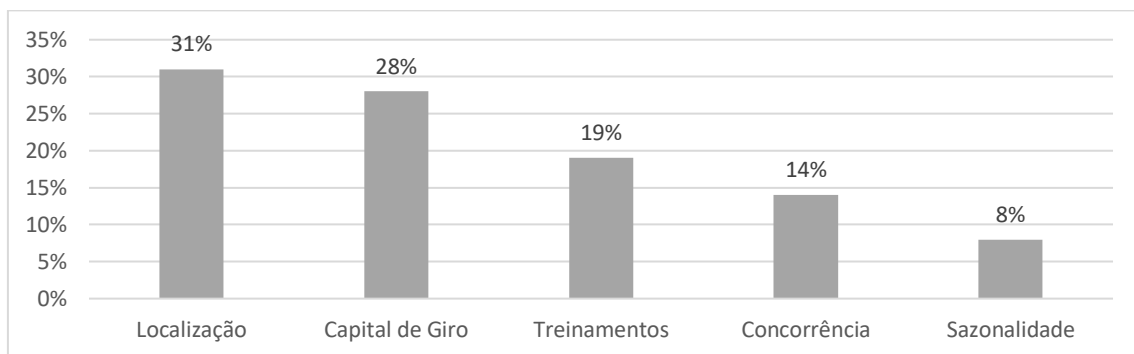
Antes de se analisar os principais fatores que levam à mortalidade das franquias, é importante ressaltar que o índice de insucesso no setor é consideravelmente baixo em relação a outros negócios. Segundo o Sebrae, a taxa de mortalidade das pequenas empresas com até dois anos de operação é de 23%. Enquanto isso, no franchising, o mesmo indicador é de 3%.

- 1) O primeiro e mais relevante erro diz questão à localização escolhida para o ponto de venda. Cerca de 31% das unidades que encerram suas atividades o fazem pela má escolha do local do negócio. De acordo com Sherman (1993), em geral, o franqueado é responsável pela seleção do ponto comercial e o franqueador aprova ou não o ponto indicado. Franqueadores que desenvolveram critérios bem definidos para a seleção do ponto tiveram poucos problemas com seus franqueados. Com relação ao território, é preciso garantir a cada franquia um mercado não saturado, onde haja determinada densidade populacional e potencial de atingir um faturamento adequado. Segundo Masano (1985), a importância do fator localização nas atividades comerciais tem sido destacada, de forma crescente, pelo caráter que assume na vida de uma loja, dada a

irreversibilidade de que pode ser revestida tal decisão em determinadas situações e tipos de negócios.

- 2) O segundo item mais relevante observado na pesquisa é o capital de giro, ou melhor, a falta dele. Para 28% das franquias que fecham, o esvaziamento do dinheiro de caixa é o principal motivo desse insucesso. Atualmente há uma grande oferta de linhas de crédito por parte de bancos públicos e privados, o que diminui a mortalidade de negócios por conta disto.
- 3) A terceira causa observada no levantamento, como mostra o gráfico abaixo (gráfico 8), é o mal treinamento dos colaboradores. O franqueado adquire o negócio e, a posteriori, descobre que não tem o suporte que esperava ter e passa a conduzir os próprios treinamentos voltados a sua equipe, o que se torna um novo problema para o franqueador. Para Siachou e Gkorezis (2002) uma equipe engajada e empoderada tende a ter uma maior capacidade de absorção.

Os cinco principais motivos para o fechamento de franquias.



Fonte: ABF (2018)

Por fim, os dois últimos problemas apontados pelo estudo foram a concorrência desleal e a sazonalidade.

- 4) A concorrência diz respeito a rivalidade entre os competidores de um setor. De acordo com Porter (1979, p.140), a rivalidade tende a ser maior se:
  - Os concorrentes são numerosos ou são aproximadamente iguais em tamanho e poder.
  - O crescimento da indústria é lento, precipitando lutas por participação de mercado.
  - O produto ou serviço não tem diferenciação ou custos de troca, que prendam os compradores e protegem uma posição organização de invasões de concorrentes aos seus clientes.
  - Os custos fixos são altos ou o produto é perecível, criando uma forte tentação de cortar os preços.
  - A capacidade é normalmente aumentada em grandes incrementos. Tais adições, desequilibram o equilíbrio oferta-demanda da indústria e muitas vezes levam a períodos de excesso de produção e corte de preços.
  - As barreiras de saída são altas.

- Os rivais são diversos em estratégias, origens e 'personalidades'. Eles têm ideias diferentes sobre como competir e continuamente se entrelaçam no processo.
- 5) Por fim, a sazonalidade, que lida diretamente com a falta de atenção com relação as quedas naturais de vendas que um produto/serviço sofre.

### **Falhas identificáveis na exploração do conhecimento**

Em uma breve análise, nota-se que esses cinco principais motivos de fechamento de franquias poderiam ser evitados se a franqueadora tivesse um relacionamento maior com o franqueado, a fim de explorar seus conhecimentos e know-how a respeito do negócio.

Nathan (2003) identifica seis fatores-chave que podem ser fonte de desgaste no relacionamento entre o franqueador e os franqueados:

- 1) A falta de alinhamento de expectativas entre as partes.
- 2) Existência de confusão em relação aos papéis de atuação dos franqueados e do franqueador e as responsabilidades de cada um.
- 3) Existência de diferenças significativas nas percepções de uma ou ambas as partes, que poderão ser minimizadas a partir do conhecimento e entendimento das premissas e crenças da outra parte;
- 4) Alteração do estado emocional do franqueado ao longo da relação, de acordo com o grau de dependência percebido em relação ao franqueador (denominado *Franchise E-Factor Model*). Nathan (2003) percebeu que os franqueados apresentam estágios emocionais diferentes ao longo do relacionamento com o franqueador e, de acordo com Cherto et al. (2006), esse deve estar consciente e atento ao momento do franqueado, de forma que a relação seja preservada ao longo do tempo. Os autores também argumentam que as necessidades do franqueado modificam-se com o tempo e classificam-nas como aprendizado, acomodação, questionamento, dúvida e construção conjunta. Esse movimento ocorre porque, num primeiro momento, o franqueado é novo na rede e tem muito a aprender com o franqueador, porém, com o passar do tempo, sente-se mais seguro e começa a questionar a decisão de abertura de um negócio franqueado e a necessidade de pagamento das taxas. A ação consciente do franqueador pode contribuir para aumentar a percepção de valor no relacionamento, fortalecendo a relação entre ambos e elevando o comprometimento do franqueado;
- 5) Falta de consulta ao franqueado sobre as decisões que afetam o negócio por parte do franqueador. Um estudo realizado por Nathan (2003) com 1.500 franqueados de 11 redes identificou esse ponto como o de menor satisfação com a franquia empresarial;
- 6) Baixa rentabilidade do negócio. Nesse mesmo estudo, o referido autor argumenta que a tolerância do franqueado às ações do franqueador tende a ser menor quando aquele está insatisfeito com o resultado apurado em seu negócio.

Deste modo, o processo de exploração em uma rede de franquias deve ser uma via de mão dupla, do franqueado para o franqueador e do franqueador para o franqueado.

De acordo com a ABF (2018), 82% das franquias brasileiras são compostas de empresas familiares (EF), contra 90% de todas as empresas brasileiras (LEONE, 2005). Em ambientes cada vez mais dinâmicos e competitivos, a capacidade de adquirir e explorar o conhecimento externo - isto é, a capacidade de absorção (COHEN; LEVINTHAL, 1990) - é relevante para as empresas familiares (EF) inovarem e manterem-se competitivas (MASSIS et al., 2016). Por exemplo: por meio do mecanismo de integração social de Zahra e George (2002), os franqueados, ao vivenciarem suas realidades locais, deveriam transmitir tais vivências e experiências ao franqueador e estes, por sua vez, inovar no formato da franquia, mantendo o negócio competitivo dentro do seu ramo de atuação.

## **B – Tabela completa de validade discriminante**

Legenda utilizada na tabela da página seguinte:

- A. Dimensão
- B. Unidade
- C. Gênero
- D. Formação
- E. Faixa etária
- F. Tempo no ramo de franquias
- G. Nível hierárquico
- H. Franquias que possui
- I. Funcionários na unidade
- J. Tempo de Vínculo com a Franqueadora

## Validade discriminante

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
AQ1	0,799	0,218	0,536	0,132	0,554	0,545	0,268	0,466	0,29
AQ2	0,060	0,024	0,322	0,155	0,000	0,324	0,668	0,203	0,822
AQ3	0,000	0,283	0,252	0,001	0,057	0,008	0,163	0,000	0,179
AQ4	0,090	0,192	0,644	0,010	0,176	0,117	0,518	0,486	0,565
AQ5	0,845	0,139	0,554	0,673	0,008	0,532	0,897	0,150	0,092
AQ6	0,435	0,723	0,169	0,202	0,664	0,663	0,331	0,265	0,255
AQ7	0,331	0,736	0,660	0,758	0,069	0,244	0,866	0,211	0,249
AQ8	0,059	0,620	0,949	0,007	0,000	0,014	0,160	0,879	0,426
AQ9	0,222	0,274	0,777	0,001	0,277	0,014	0,201	0,632	0,305
AS1	0,283	0,825	0,877	0,162	0,109	0,042	0,439	0,275	0,111
AS2	0,414	0,482	0,33	0,903	0,716	0,249	0,794	0,271	0,166
AS3	0,203	0,591	0,068	0,053	0,739	0,502	0,585	0,560	0,921
AS4	0,841	0,763	0,994	0,354	0,497	0,437	0,245	0,934	0,280
AS5	0,727	0,895	0,788	0,293	0,191	0,166	0,621	0,812	0,310
AS6	0,974	0,633	0,207	0,752	0,333	0,109	0,997	0,813	0,431
AS7	0,757	0,551	0,98	0,289	0,592	0,727	0,102	0,677	0,587
AT1	0,525	0,170	0,293	0,128	0,860	0,188	0,471	0,120	0,464
AT2	0,484	0,499	0,835	0,071	0,869	0,491	0,018	0,741	0,549
AT3	0,949	0,122	0,703	0,649	0,461	0,693	0,378	0,018	0,471
AT4	0,798	0,952	0,964	0,273	0,255	0,758	0,116	0,538	0,361
AT5	0,220	0,090	0,922	0,346	0,397	0,185	0,198	0,836	0,738
AE1	0,252	0,537	0,174	0,950	0,793	0,447	0,857	0,081	0,626
AE2	0,685	0,968	0,679	0,387	0,774	0,922	0,059	0,186	0,096
AE3	0,563	0,022	0,841	0,545	0,394	0,519	0,006	0,510	0,595
AE4	0,918	0,055	0,166	0,823	0,569	0,305	0,132	0,675	0,482
AE5	0,923	0,122	0,319	0,943	0,620	0,677	0,686	0,631	0,983
AE6	0,427	0,340	0,253	0,57	0,677	0,352	0,088	0,691	0,433
I1	0,894	0,220	0,724	0,053	0,705	0,489	0,019	0,881	0,712
I2	0,494	0,272	0,272	0,073	0,184	0,011	0,667	0,992	0,864
I3	0,263	0,476	0,363	0,228	0,000	0,037	0,451	0,110	0,148
I4	0,995	0,532	0,968	0,381	0,622	0,066	0,443	0,614	0,704
I5	0,067	0,685	0,868	0,181	0,343	0,031	0,879	0,022	0,307
I6	0,972	0,898	0,002	0,161	0,006	0,063	0,918	0,293	0,515
I7	0,815	0,863	0,613	0,216	0,844	0,953	0,132	0,010	0,509
D1	0,755	0,309	0,802	0,320	0,089	0,900	0,022	0,517	0,116
D2	0,988	0,459	0,910	0,253	0,257	0,794	0,660	0,174	0,092
D3	0,829	0,648	0,993	0,578	0,179	0,991	0,416	0,694	0,151
D4	0,593	0,556	0,816	0,659	0,739	0,851	0,194	0,231	0,063
D5	0,762	0,392	0,467	0,139	0,297	0,616	0,059	0,006	0,283
D6	0,839	0,130	0,914	0,822	0,567	0,379	0,400	0,768	0,013
D7	0,064	0,664	0,273	0,006	0,425	0,412	0,045	0,418	0,000
D8	0,393	0,325	0,167	0,361	0,374	0,124	0,030	0,735	0,136
D9	0,310	0,613	0,931	0,240	0,439	0,725	0,005	0,776	0,059

Fonte: Elaborado pelo autor



## C - MODELO DE CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA



### CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA



Prezado (a) Senhor (a),

O mestrando em Administração de Empresas Bruno Henrique Santana Leal e o professor Dr. Silvio Popadiuk, da Universidade Presbiteriana Mackenzie estão desenvolvendo uma pesquisa com franqueados pertencentes às redes de franquias de escolas de idiomas, tendo como objetivo a produção de uma dissertação de mestrado sobre características associadas ao gerenciamento de uma unidade de franquia.

Assim, gostaríamos de contar com a sua colaboração no sentido de responder ao questionário anexo que contém as orientações necessárias para o seu preenchimento.

Esclarecemos que será mantida estrita confidencialidade sobre as informações e seu uso será exclusivamente para fins acadêmicos. Essas informações solicitadas, ao nosso ver, não possuem caráter estratégico e muito menos consistem em dados contábeis dessa organização.

Após o término da pesquisa, caso seja seu desejo, poderá ser lhe enviada uma cópia com os principais resultados da pesquisa, em formato de dados agregados, protegendo, assim a identificação de cada informante.

Cientes de poder contar com a colaboração de vossa senhoria, ficamos à disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,

Professor Dr. Silvio Popadiuk

[spopadiuk@mackenzie.br](mailto:spopadiuk@mackenzie.br)

Bruno Henrique Santana Leal

[bruno.leal@msn.com](mailto:bruno.leal@msn.com)

## D – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

### 1. INFORMAÇÕES PESSOAIS

Gênero: (1) Masculino (2) Feminino

Formação: (1) Fundamental (2) Médio (3) Graduação (4) Pós-Graduação

Faixa etária: (1) Até 30 (2) 31 a 40 (3) 41 a 50 (4) Mais de 50

Tempo no ramo de franquia: \_\_\_\_\_

Tempo de vínculo com esta unidade franqueada: \_\_\_\_\_ anos

Nível Hierárquico:

- (1) Proprietário (Franqueado)
- (2) Gerente Administrativo
- (3) Gerente Comercial
- (4) Auxiliar Administrativo
- (5) Coordenador Pedagógico
- (6) Outro: \_\_\_\_\_

Caso você tenha interesse nos resultados dessa pesquisa, informe seu nome, telefone e e-mail.

E-mail: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

2		DISCORDO			CONCORDO		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
AS1	Compartilhamos uma linguagem comum com a franqueadora						
AS2	As nossas principais competências e os da franqueadora são muito similares						
AS3	A nossa cultura e a da franqueadora são muito diferentes						
AS4	Nosso estilo de gestão e de operação é muito similar ao de nossa franqueadora						
AS5	Incentivamos nossa equipe a aplicar novas ideias e tecnologias para o nosso negócio						
AS6	Periodicamente promovemos nossos próprios treinamentos visando aprimorar nossos processos de trabalho.						
AS7	Incorporamos integralmente os conhecimentos transferidos do franqueador sobre nosso negócio						

3		DISCORDO			CONCORDO		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
AT1	Realizamos reuniões informais na nossa unidade sobre nossas atividades de negócios						
AT2	Periodicamente divulgamos informações sobre nossos produtos e/ou serviços						
AT3	Informações relevantes são transmitidas com regularidade para toda nossa equipe						
AT4	Temos habilidade suficiente para disseminar os conhecimentos necessários para o desenvolvimento de nossas atividades.						
AT5	Algumas orientações do franqueador sobre o processo do negócio foram adaptadas para esta unidade franqueada						
4							
AE1	A partir das orientações do franqueador sobre o processo do negócio, desenvolvemos outros projetos para outras atividades de nossa franquia.						
AE2	Temos total competência para aplicar as informações e conhecimentos fornecidos por nossa franqueadora						
AE3	Aplicamos integralmente as rotinas e procedimentos indicados pela franqueadora						
AE4	Temos mecanismos para verificar se a aplicação de rotinas e procedimentos está sendo conduzido eficazmente por nossa equipe						
AE5	Corrigimos regularmente os problemas relativos ao processo de negócio						
AE6	Qualquer elemento de nossa equipe domina com habilidade suas atividades						

5		DISCORDO			CONCORDO		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
I1	Nesta unidade acreditamos que vale a pena assumir maiores riscos visando maiores retornos						
I2	Nesta unidade apoiamos propostas inovadoras						
I3	Nesta unidade estimulamos a criatividade						
I4	As inovações são prontamente aceitas nesta unidade						
I5	Nesta unidade a equipe de trabalho é valorizada por apresentar boas ideias						
I6	Nesta unidade resistimos a adotar inovações se avaliarmos que seja muito arriscada						
I7	Nesta unidade tomamos a iniciativa de introduzir aprimoramentos em nossas atividades						

6	D1	COMPARANDO O ANO DE 2018 COM O ANO DE 2017 você pode afirmar que NESSA UNIDADE DE FRANQUIA:	DIMINUIU		MANTEVE-SE	AUMENTOU	
			Muito	Pouco		Pouco	Muito
		A receita líquida					
	D2	O retorno sobre o patrimônio líquido investido					
	D3	O percentual de lucro bruto sobre as vendas (margem bruta)					
	D4	O lucro líquido sobre as vendas (margem líquida)					
	D5	A capacidade para pagar as contas no vencimento					
	D6	A quantidade de clientes					
	D7	A rotatividade de pessoal					
	D8	O volume de produtos e/ou serviços comercializados					
	D10	De forma geral, o desempenho					