

PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM REDES DE FRANQUIAS DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO

SANDRA REGINA SALGUEIRO VAZ

Mestra em Administração pela Unigranrio/RJ
MBA em Gestão Empresarial pelo INPG/SP
Graduada em Administração pela UCP/RJ
Docente na Unipinhal/SP
E-mail: sandrarsvaz@gmail.com

PAULO JOSÉ ALVES MOREIRA

Graduação em Publicidade e Propaganda pela UNIPINHAL, MBA em Planejamento Estratégico de Marketing pela METROCAMP
E-mail: mkt@mountvernon.com.br

CARLOS CAETANO DE ALMEIDA

Doutorando em Engenharia Mecânica pela UNICAMP/FEM, Mestre em Engenharia Mecânica pela UNICAMP/FEM, Especialista em Projetos Mecânicos por Computador pela UNICAMP/CTC, Especialista em Gestão de Qualidade e Produtividade pela UNICAMP/CTC, Especialista em Automação Industrial pela UNICAMP/CTC, Especialista de Gestão em Administração Pública pela Universidade Federal Fluminense/UFF, Especialização de Gestão em Saúde Pública pela Universidade Federal Fluminense/UFF, Engenheiro de Controle e Automação (Mecatrônica) pela UNICAMP/FEM
E-Mail: ccaetanoa@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar as características das práticas da Gestão de Conhecimento de cinco redes de franquias no segmento de alimentação, retratando através de quadros comparativos os sistemas desenvolvidos para propagar a gestão de conhecimento pelas franquias estudadas, com base no referencial teórico explorado. As empresas escolhidas para a pesquisa possuem representatividade significativa no setor e são detentoras das marcas: Bob's[®], Giraffas[®], Vivenda do Camarão[®], Habib's[®] e Spoleto[®]. A metodologia foi qualitativa, de natureza exploratória, utilizando o método de estudo de casos múltiplos comparados e análise de categorial. Os resultados obtidos constataram que a forma de gerir o conhecimento nas empresas é focada na inovação e está presente na estratégia de operação das marcas de acordo com as especificidades de cada rede. O estudo indicou que o Planejamento Estratégico é utilizado amplamente pelas empresas e este norteia todo o processo de como o conhecimento é propagado nas redes de franquias através da educação corporativa. As redes de franquias em cada empresa pesquisada recebem adaptações necessárias em suas formas de gestão de conhecimento conforme suas especificidades ainda que estejam congêneres com a fundamentação teórica. Esse controle de gestão padronizado demonstra uma das razões para que o sistema de franchising seja apontado como um modelo de negócio eficiente.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; *Franchising*, educação corporativa.

ABSTRACT

The objective of this study was to identify the characteristics of Knowledge Management practices five franchises in the food segment, depicting through comparative tables developed systems to propagate the knowledge management by franchisors studied, based on explored theoretical framework. The companies chosen for this research have significant representation in industry and holders of trademarks: Bob's[®], Giraffas[®], Shrimp House[®], Habib's[®] and Spoleto[®]. The methodology was qualitative, exploratory, using the method of study of multiple cases and compared categorial

analysis. The results found that the way to manage knowledge in business is focused on innovation and is present in the operating strategy of the brands according to the specificities of each network. The study indicated that the Strategic Plan is used widely by companies and this guides the whole process of how knowledge is propagated in franchise networks through corporate education. The franchise networks in each surveyed company receive necessary changes in their ways of knowledge management as their specificities even if they are peers with the theoretical foundation. This control of standardized management demonstrates one of the reasons why the franchising system is touted as an efficient business model.

Keywords: Knowledge management; franchising, corporate education.

1 - INTRODUÇÃO

Formar um conceito mais amplo sobre a maneira como as organizações aplicam a Gestão do Conhecimento tem sido o foco de muitas pesquisas. Estudos apontam que entender a forma de gerir a aprendizagem e o desenvolvimento dos indivíduos envolvidos com a corporação, faz parte da gestão por competência.

Disponer de um capital intelectual eficiente cujo conhecimento é propagado com inovação é uma estratégia empresarial que destaca organizações de sucesso.

Segundo Eboli (2004, p. 48) “a finalidade da educação corporativa é favorecer o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios”.

Para Fleury, M e Fleury, A (2014, p 46) o desafio de alinhar competência e estratégia deve fazer parte dos programas de políticas empresarias. Na opinião dos autores “as competências são formadas a partir de recursos, e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos – competências essenciais” conforme Figura 1.

Em pesquisa realizada por Boff e Antonello (2012) os autores concluíram que os descaminhos dos estudos acadêmicos com relação à aprendizagem organizacional, o conhecimento organizacional e a gestão do conhecimento constitui uma demanda que integre aproximação entre os campos como processo baseado na prática e como objeto com foco em resultado.

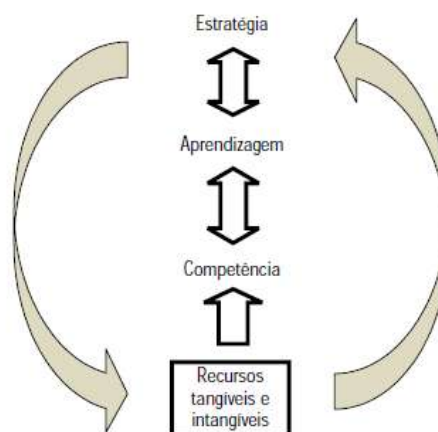


Figura 1 – Estratégias e competências essenciais.

Fonte: Fleury, M e Fleury, A (2004, p. 46)

O objetivo é apresentar os resultados da pesquisa investigativa sobre Gestão do Conhecimento em *franchising*, setor cuja participação na economia brasileira em 2014 foi de 127.331 Bilhões (ABF, 2015). O foco do estudo foi apurar as práticas empíricas da gestão do conhecimento em redes de franquias que atuam no segmento de alimentação *fastfood*ⁱ; *foodservice*ⁱⁱ; e *fast casual*ⁱⁱⁱ, uma vez que este é o segmento mais representativo do franchising brasileiro segundo a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), atingindo um faturamento de R\$ 25,6 bilhões em 2014.

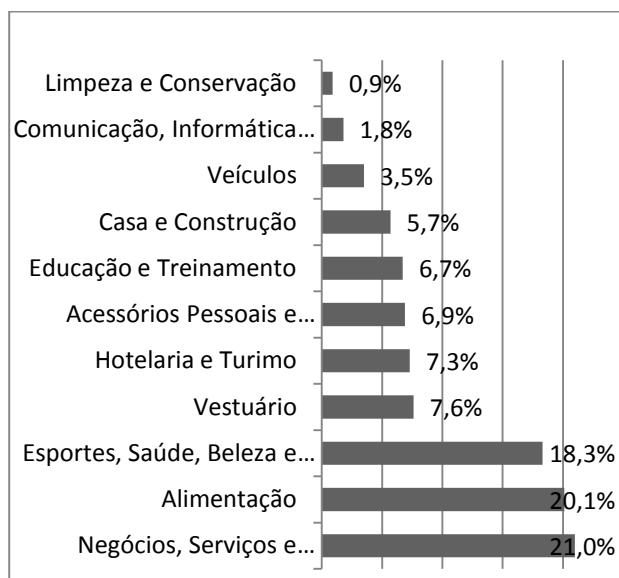


Gráfico 1 – Participação do segmento de alimentação no franchising brasileiro em 2014 em termos de faturamento.

Pelo fato da gestão do conhecimento ser fundamental na garantia de padronização operacional das franquias, a questão principal da pesquisa foi responder: **como as empresas estudadas praticam a gestão do conhecimento em suas redes de franquias?**

Para tanto o foco de investigação foi identificar as práticas utilizadas pelos agentes envolvidos no processo, desde colaboradores diretos e franqueados até às equipes que atuam na operação das unidades franqueadas.

As empresas pesquisadas possuem relevância no setor de *franchising* por obedecerem aos seguintes preceitos: fazem parte do segmento mais significativo economicamente – o de alimentação; são as cinco maiores redes de franquias genuinamente brasileiras; são reconhecidas na ABF; são premiadas pelo Selo de Excelência; praticam o sistema de franquias por mais de uma década, ao menos.

Tabela 1 – Franqueadoras pesquisadas em relação ao tempo de existência e dimensão da rede de franquias.

Empresa	Tempo em operação das empresas pesquisadas		Número de unidades até junho/2015			
	Tempo de existência	Tempo de franquia	Total	Próprias	Franqueadas	Exterior
Bob's	63 anos	31 anos	681	31	650	11
Giraffas	34 anos	24 anos	399	50	349	10
Vivenda do Camarão	31 anos	18 anos	161	119	41	1
Habib's	27 anos	23 anos	430	194	236	0
Spoleto	16 anos	16 anos	376	12	364	25

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados da ABF(2015).

A metodologia escolhida para execução deste trabalho foi qualitativa, de natureza exploratória, utilizando o método de estudo de casos múltiplos comparados e a análise categorial (BARDIN, 2007). Foi utilizada coleta de dados provenientes de pesquisa primária, fundamentalmente por meio das entrevistas semiestruturadas com executivos ligados diretamente às áreas operacionais das franqueadoras, além dos dados de pesquisa secundária através de análise documental e investigação.

2 OS CASOS ESTUDADOS

2.1 Bob's

O Bob's foi fundado um americano. É a pioneira e mais antiga franqueadora no segmento de alimentação *fastfood* do país. A gestão do conhecimento na organização está associada ao Planejamento Estratégico (PE) e conceito dos seus valores, sua filosofia e missão:

Satisfazer nossos clientes com os produtos mais gostosos do mercado e com qualidade, em uma atmosfera agradável, sempre servido por uma equipe motivada, atendendo às expectativas de nossos investidores. (BOB'S, 2015).

Sua visão de negócio é “ser reconhecido como a melhor escolha entre os restaurantes de *fastfood* no Brasil, com os produtos mais gostosos e com um serviço diferenciado” (BOB'S, 2015) e a filosofia da organização está pautada em:

(I) Nunca perca a substância; (II) Desistir do sonho, jamais; (III) Sob o comando do Darwinismo Corporativo; (IV) Não subestimar as pessoas; (V) Inovar sempre, o segredo; (VI) Possuir uma doutrina voltada para a satisfação do cliente; e (VII) O lucro é a consequência. (LAMÔNICA, 2012, p. 168-177).

Segundo o entrevistado, a gestão do conhecimento é baseada contando com sistemas de análise de desempenho do *Balanced Scorecard* (BSC) e ferramentas de *Business Intelligence* (BI), num ciclo de constante aprimoramento.

O departamento de T&D avalia o desempenho das franquias mensalmente através dos consultores, em conformidade com

uma auditoria contratada. Os colaboradores são avaliados pela gerência, e os gerentes são avaliados pelo franqueador, gerando premiações. Os resultados dessas avaliações são divulgados quadrimestralmente.

A empresa também criou um cartão de premiação referente ao desempenho individual, que é utilizado publicamente, em momento oportuno, a alguém merecedor. Segundo o entrevistado “já aconteceu de o próprio presidente pegar um cartão, escrever e entregar. É um reconhecimento de valor intangível. O importante é que isso seja feito na frente de outras pessoas e geralmente é muito emocionante” (declaração verbal).

O motivo do reconhecimento pode ser uma atitude, o desempenho, uma inovação. A posse de cartões significa o bom desempenho reconhecido de um colaborador e obviamente agrega valor para o crescimento na empresa. Por esse motivo, a entrega de um cartão é levada com muita seriedade.

Para atender a essa visão de gerir a empresa, foi criada em 2010 a Universidade Corporativa (UC), cujo propósito é qualificar a força de trabalho e abastecer o exército de capital humano da rede, enfatizando o treinamento das pessoas, os insumos, os procedimentos, a tecnologia avançada, os equipamentos e a padronização. Além da UC a empresa desenvolveu um Portal de Treinamento, via intranet, disponibilizando treinamentos e *workshops*. Os treinamentos também funcionam nos CAR (Centro de Apoio aos Restaurantes) que existem em SP e RJ e nos CRTOs (Centro de Referência em Treinamento e Operações) disponíveis em diversas regiões do país, que são lojas modelo, próprias ou franquias, e também lojas piloto. As reciclagens são feitas *in loco* nas próprias lojas. Os manuais de operação são redigidos com linguagem voltada para os jovens, que são maioria entre os colaboradores das franquias (LAMÔNICA, 2012, p. 94).

2.2 Giraffas

Inspirados na história lúdica sobre o acasalamento de um casal de animais, o Giraffas foi fundada por dois jovens universitários em Brasília no ano de 1981, iniciando o processo de *franchising* em 1991.

A empresa declara como sendo sua missão “acolher a todos oferecendo a verdadeira comida brasileira, caseira, saborosa e criativa”. Sua visão de negócio é “prazer na alimentação faz as pessoas mais felizes” e

seus valores são “Brasilidade, Paixão, Inovação, Prazer, Confiança e Transparência” (GIRAFFAS, 2015).

Segundo a empresa, a nova estrutura da organização resultou em um modelo descentralizado, diferente da gestão familiar anterior. Hoje os sócios formam um Conselho de Administração, e a gestão de todas as áreas é executada por profissionais gabaritados, muitos provenientes, inclusive, da área acadêmica. Esta particularidade acelerou a formação da Universidade Corporativa na empresa.

As lojas piloto são denominadas na empresa de “lojas escola”, são regionais e atualmente existem no RJ, DF e SP. As franquias eleitas como lojas escola possuem o padrão de excelência e são utilizadas para propagar o conhecimento do negócio para a rede franqueada.

Além de treinamentos de acordo com a necessidade de cada franquia, a empresa revisou o portfólio de cursos. O módulo de reciclagem para gestão da franquia, por exemplo, dura 60 dias, quando o franqueado passa por todas as etapas novamente. A empresa também tem parcerias com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), que modelou toda a plataforma de educação a distância (EAD) com cursos feitos, além da revisão dos manuais que já existiam e foram atualizados. O Giraffas aposta no treinamento comportamental acreditando que funciona melhor do que o enfoque operacional e mecanizado.

Segundo o gerente de mercado entrevistado, um subterfúgio na inspiração de reestrutura da rede de franquias foi o livro da *Starbucks Coffee*^{iv}. O texto aborda um movimento de transformação, contado pelo CEO da empresa. “*Todos os líderes estudaram o livro, houve uma preparação. Utilizamos muito a experiência deles para reinventar nossa empresa, sem perder a essência de ser brasileiro, fizemos todo um replanejamento a partir disso*” (declaração verbal).

A empresa desenvolve várias pesquisas. A exemplo disso, o diretor de *marketing* da marca e filho de um dos fundadores, Alexandre Guerra, desenvolveu pesquisa acadêmica em 2011 pela Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa, sobre *geomarketing*.

2.3 Vivenda do Camarão

Proveniente de uma estrutura familiar, a Vivenda do Camarão teve início a partir de um

restaurante paulistano, no bairro Moema. A empresa, que é pioneira em franquias de frutos do mar no país, surgiu em 1984 com o intuito de oferecer a sofisticação e a qualidade do camarão a preços acessíveis. O processo de *franchising* teve início em 1997 (VIVENDA, 2015).

Atualmente um *holding* é a detentora da marca e contou com a assessoria do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) na formação da sua estrutura.

A empresa declara que “a grande missão da Vivenda é tornar o camarão e os mais diversos frutos do mar acessíveis para as pessoas, sem perder sua sofisticação, requinte e, o mais importante, a qualidade” e sua visão de negócio é “Ser reconhecida como a melhor escolha entre os restaurantes especializados em frutos do mar no Brasil e no exterior, com as receitas mais gostosas, um serviço diferenciado e preços justos” (VIVENDA, 2015).

Segundo o entrevistado, a gestão do conhecimento da rede de franquias inicia pelo suporte oferecido ao franqueado com manuais e orientações sobre métodos e processos, projetos de operação mercadológica e organizacional, treinamento para equipe, constante comunicação, orientação de gestão, acompanhamento nutricional e de controle de qualidade. Os consultores de campo são todos nutricionistas e fazem visitas mensais nas unidades para orientar no suporte de gestão, tanto qualitativa quanto quantitativa.

Para viabilizar a informação, o sistema de automação utilizado pela empresa foi adquirido e readaptado pelo departamento de TI. Segundo o entrevistado, “*compramos o que está pronto e adaptamos para a nossa realidade*” (informação verbal). O papel da *intranet* é comunicar e orientar a rede, além de proporcionar a acessibilidade a resultados das unidades.

Tanto franqueados como suas equipes são monitorados por desempenho. No caso das equipes os franqueados são treinados e orientados para planejar suas metas e motivar seus colaboradores com premiações. A franqueadora também incentiva o conhecimento das unidades através de um *ranking* da rede, apurado pela *intranet*: a loja com a melhor equipe ganha prêmio em dinheiro. Segundo o entrevistado, “*anualmente premiamos os franqueados através de uma avaliação bimestral que resulta nas melhores franquias com classificação de 1º, 2º e 3º*

lugares. As premiações são variadas, como, por exemplo, viagens” (informação verbal). Portanto, o conhecimento na unidade franqueada é medido de acordo com o processo de premiação de Melhor Franquia da Rede.

2.4 Habib's

Proveniente de uma padaria familiar que depois virou lanchonete e inspirado por um cozinheiro aposentado com conhecimento em comida árabe, a Empresa fundou a marca Habib's em 1988, na cidade de São Paulo. Em 1991 inaugurou a Central de Produção e associou-se à ABF, iniciando o processo de *franchising* em 1992.

A empresa declara em seu *site*: “somos a maior rede de *fastfood* de culinária árabe do mundo. E com orgulho de ser genuinamente brasileira” (HABIB'S, 2015). A missão da empresa é:

“Servir bons produtos, da maneira mais rápida, sempre com muita atenção, aos menores preços possíveis, em um ambiente agradável e limpo”.

E a visão de negócio da organização é “Ser uma marca visionária ao combinar lucratividade com a autêntica vocação de servir as pessoas, oferecendo-lhes o máximo das vantagens funcionais e emocionais aos menores preços possíveis” (HABIB'S, 2015).

Segundo o entrevistado, a rede de franquias foi subdividida em células regionais e para cada grupo existe uma master franquias, que ao todo são treze e estão localizadas em regiões estratégicas. O sistema de informação utilizado pelas lojas foi desenvolvido pelo departamento de TI do Grupo especialmente para a rede de franquias Habib's.

Para melhoria do capital intelectual da empresa em 2009 foi criada a universidade corporativa denominada pelas siglas UH. A universidade foi desenvolvida e respaldada por um corpo docente formado por mais de 140 acadêmicos. Segundo o entrevistado, “*a UH foi essencial para difundir o conhecimento e sofisticar o negócio, pois não havia um padrão de gestão da rede conforme requer o sistema de franquias*” (informação verbal).

Um artigo divulgado na revista da própria empresa (2011), explica que através do Portal UH, são disponibilizadas várias ferramentas no auxílio de gestão e operação. Os líderes das regionais, das franquias e das

centrais de produção não precisam mais buscar informações em vários canais, pois elas estão em um único local, *on-line*. O Portal UH oferece treinamentos com vídeos que ensinam desde manipulação de alimentos, preparo dos pratos, até atendimento ao cliente.

Segundo o entrevistado, no treinamento o novo franqueado passa a conhecer todo o processo. No entanto, a capacitação dele e da equipe é constante e tem atenção especial na empresa. O escritório, que é equipado com kit de treinamento e manuais. Os consultores de campo dão apoio total ao franqueado nesse aspecto. Além disso existem outras fontes de informação e atualização. *“O presidente do Grupo também é autor de vários livros, a empresa investe muito em capacitação. O material gráfico, como a revista “Gestores”, por exemplo, é apenas mais uma ferramenta”* (informação verbal).

Existe também o Desenvolvimento Técnico e de Qualidade (DTQ), alocado no Escritório Central. Este é constituído de uma equipe que possui uma grande expertise operacional para auxiliar o franqueado, as centrais de produção e as regionais com relação ao cumprimento às normas, regulamentações técnicas e legais, além de como proceder ao receber visitas de órgãos fiscalizadores como Vigilância Sanitária, por exemplo.

A capacitação dos colaboradores da rede também acontece através de TVs instaladas nos Postos de Vendas (PDVs), utilizadas para treinamento do Portal UH.

2.5 Spoleto

Inspirados pela culinária italiana em 1999 dois empresários cariocas fundaram a Spoleto. A intenção era um conceito inovador de alimentação fora de casa com qualidade, rapidez, em que o consumidor pudesse montar seu próprio prato. A franquia da marca teve início no mesmo ano.

A empresa divulga que a filosofia da marca está baseada na satisfação de bons momentos. Sua missão é “Satisfação em servir felicidade”, e sua visão de negócio é “Criar mais oportunidades para o máximo de pessoas e tornar-se a melhor rede de culinária italiana do mundo”. Os valores declarados são “Foco nas pessoas; Aprimorar e inovar; Respeito à concorrência; Manter a qualidade dos produtos e serviços; Valorizar as relações; Geração de riqueza (lucro); O jogo nunca está ganho” (SPOLETO, 2015).

Segundo o entrevistado, o programa de automação voltado à informação para a rede é monitorado em tempo real, através do sistema *Degust*, igualmente utilizado pelas empresas Bob’s e Giraffas.

A empresa acredita que o conhecimento do franqueado e sua equipe se inicia no treinamento para controle qualitativo. O treinamento para um novo franqueado dura quarenta e cinco dias e acontece, geralmente, no escritório central do Rio de Janeiro. Nos quinze primeiros dias são treinamentos operacionais, em que ele aprende a manipular os pratos, administrar o estoque, atender com precisão, e manter a qualidade dos pratos. Nos outros trinta dias restantes acontece o treinamento gerencial e burocrático, pelas manhãs, e o aprimoramento do treinamento operacional às tardes. Esses treinamentos operacionais acontecem em uma loja piloto específicas, localizadas no RJ e SP.

Após o treinamento na franqueadora, ao inaugurar a franquia, um treinador da franqueadora é disponibilizado para ficar mais duas semanas *in loco*, com a equipe do franqueado. Esse treinador é uma pessoa específica da equipe de treinamento da loja Piloto. Além disso, a empresa possui dezoito consultores de campo em todo o Brasil, que visitam mensalmente as franquias prestando consultoria para desenvolvimento das equipes e da melhoria de gestão do franqueado.

Ainda em relação aos treinamentos, a empresa possui o “Projeto Multiplicador”, que consiste em um treinamento realizado na loja piloto do Rio de Janeiro para os consultores de todo o Brasil. Esses treinamentos duram uma semana, denominada “Semanada de Consultoria”, e acontecem duas vezes ao ano. São treinamentos de capacitação e reciclagem específicos aos consultores.

Posteriormente os consultores multiplicam o treinamento para os gerentes das lojas, nas regiões em que atuam. Os gerentes das lojas, por sua vez, são responsáveis por multiplicar o mesmo treinamento para os colaboradores nas lojas. A partir do conceito do projeto multiplicador, a ideia é não existir treinamentos de reciclagem.

Nesse aspecto a capacitação da equipe é essencial. No caso da loja Piloto, que também funciona como uma loja escola, essa inovação foi implantada com um plano de cargos e salários diferenciado. Não há, por exemplo, analista, e sim um treinador: treinador um, treinador dois e assim por diante. No caso das franquias, o gerente é capacitado para ser

um treinador; ele deve treinar e saber atuar em todas as áreas, desde operacional a burocrática.

3 ANÁLISES DOS RESULTADOS

O estudo apontou que a gestão do conhecimento nas empresas pesquisadas, está em consonância com suas missões, visões e valores, conforme conjecturado por Eboli (2014).

A educação corporativa é focada na inovação e está presente na estratégia de operação das marcas de acordo com as especificidades de cada rede, conforme salientam Boff e Antonello (2012). O Bob's trabalha a educação intensificando sua força de mercado e domínio através do *geomarketing*; o Giraffas, a Vivenda e o Spoletto qualificam o capital humano com ênfase nos treinamentos voltados à melhoria do seu *mix* de produtos e fortalecimento na expansão; o Habib's trabalha a educação para fortalecer sua cultura entre os colaboradores na busca contínua de produtos diversificados e no fortalecimento do sistema de verticalização.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 Análise educacional do nível de conhecimento da rede franqueada

Baseando-se em Mogan (2006) e Gomes e Salas (2001) e na visão de Cherto e Rizzo (1994) e Bernard (2008), a pesquisa apurou que a educação corporativa voltada aos franqueados é realizada de uma forma contínua para garantir que as estratégias das franqueadoras sejam interpretadas e tenham funcionalidade perante a rede. Deste modo, os departamentos de franquias supervisionam a operação e a padronização das unidades como mostra o quadro 1:

Quadro 1 - Supervisão do conhecimento operacional nas unidades.

Empresa	Quem	Quando	Como
Bob's	Consultores de Campo	Uma vez ao mês	Utilizando um <i>check list</i> que avalia o desempenho de toda a unidade.
	Terceirização (Bureau Veritas)	Uma vez ao mês	Através de <i>check list</i> realizam auditoria técnica, inspecionando a operação quanto à qualidade.
Giraffas	Consultor de Operações	Uma vez ao mês	Utilizando um <i>check list</i> voltado para resultados.
	Assessores de Trade Marketing	Dois vezes por mês	Supervisionam as lojas com objetivo de transferir o conhecimento em relação as campanhas de <i>marketing</i> .
Vivenda do Camarão	Consultores de Campo (nutricionistas)	Uma vez ao mês	Utilizando <i>check list</i> que faz análise e do conhecimento quantitativo e qualitativo da equipe, orientando e transferindo conhecimento.
	Supervisor	Conforme necessidade	Com base na análise dos relatórios, prestam assessoria de gestão focando aspectos educacionais de operação, comercial e financeiro.
Habib's	Consultores de Campo	Pelo menos duas visitas ao mês	Prestam orientação na gestão e supervisionam o desempenho da unidade através do <i>software</i> desenvolvido pela empresa.
	Nutricionista da franqueadora	Dois visitas por mês	Inspecciona o conhecimento sobre qualidade em relação aos alimentos, à higiene do ambiente e aos serviços dos chefes de cozinha, através de um <i>check list</i> .
Spoletto	Consultores de campo	Visitas mensais, sendo que trimestralmente acontece a visita de "Esquadra"	Nas visitas mensais é medido o nível de conhecimento da equipe. Já nas visitas trimestrais (Esquadra), que duram em média oito horas, o consultor orienta o franqueado na melhoria do negócio qualitativamente e quantitativamente.

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2 Análise educacional em relação aos sistemas de informação

O quadro 2 apresenta os instrumentos que as franqueadoras utilizam na educação corporativa voltada para informar, propagar o conhecimento com rapidez e precisão, conforme sugere a literatura.

Quadro 2 - Instrumentos utilizados para informar.

Empresa	Instrumentos tecnológicos	Instrumentos físicos
Bob's	<ul style="list-style-type: none"> • Extranet • Software Degust[®] 	<ul style="list-style-type: none"> • Check list • Relatórios manuais e gerados pelo sistema • Manuais de Operação
Giraffas	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet • Software Degust • Pager • Software Excel[®] 	<ul style="list-style-type: none"> • Check list • Relatórios gerados pelo sistema • Manuais de Operação
Vivenda do Camarão	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet • Software personalizado • Software Excel[®] 	<ul style="list-style-type: none"> • Check list • Relatórios manuais e gerados pelo sistema • Manuais de Operação
Habib's	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet • Software personalizado • Software Excel[®] 	<ul style="list-style-type: none"> • Check list • Relatórios manuais e gerados pelo sistema • Manuais de Operação
Spoletto	<ul style="list-style-type: none"> • Software Degust[®] • Intranet • Software Excel[®] 	<ul style="list-style-type: none"> • Check list • Relatórios manuais e gerados pelo sistema • Manuais de Operação

Fonte: Elaborado pelos autores

As cinco empresas estudadas realizam investimentos na estrutura de sistemas de informação que caracteriza a importância aos antecedentes do *design* do sistema de gestão do conhecimento, confirmando o estudo de Bandeira de Melo, Silva e Lengert (2009) cuja conclusão confirma que o uso da TI garante a difusão do intelecto e da memória organizacional.

O quadro 2 também corrobora com o estudo de Medeiros Junior, Añez e Machado (2012), confirmando que a consultoria de campo e o monitoramento via sistema são as ações que viabilizam a educação corporativa para no controle gerencial e financeiro, através de alguns artefatos específicos.

4.3 Análise educacional em à educação corporativa para controle quantitativo

Com relação à gestão do conhecimento voltada ao controle financeiro, a pesquisa apurou que as empresas estão focadas em difundir e orientar decisões, analisar o desempenho, trabalhar estratégias e treinar como mensurar os resultados quantitativos. Os instrumentos utilizados pelas empresas em muito se aproximam da literatura, conforme recomendações apresentadas por Junqueira e Vianna (1994), Gomes e Salas (2001), Leite e Porsse (2003), e Berry (2009).

Quadro 3 – Instrumentos utilizados na educação para orientar o controle quantitativo nas franqueadoras

Empresa	Instrumento	Principais objetivos educacionais
Bob's	Balanced Scorecard (BSC)	• Avaliar o desempenho em vendas
	Orçamento	• Medir a lucratividade do franqueado • Analisar e projetar as metas de vendas
	Economic Value Added (EVA)	• Analisar a rentabilidade das franquias • Demonstrar o valor agregado da rede
	Módulo Frente de Caixa	• Organizar processos para gestão de vendas, apurar o <i>ticket</i> médio
	Módulo Gestão Financeira	• Acompanhar em tempo real os indicadores de vendas, financeiro, estoque e custos
	Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	• Apurar percentual de cobrança do fundo de propaganda • Apurar percentual <i>royalties</i> • Analisar o faturamento da franquia
Giraffas	BSC	• Analisar a possibilidade quantitativa de expansão da rede
	Activity Based Costing (ABC)	• Diminuir custo • Criar rentabilidade para os franqueados • Treinar a redução do Custo da Mercadoria Vendida (CMV)
	DRE	• Medir o CMV
Vivenda do Camarão	BSC	• Auxiliar na elaboração, na implantação e no cumprimento do PE com relação às metas quantitativas
	Orçamento	• Estipular metas quantitativas internas da empresa em conformidade com o Planejamento Estratégico • Projetar a expansão
	DRE	• Analisar o desempenho financeiro das unidades • Analisar a lucratividade das unidades • Medir CMV
	Check list quantitativo	• Traçar metas quantitativas para as unidades • Analisar estoque • Monitorar <i>ticket</i> médio
Habib's	Orçamento	• Estipular metas de faturamento das lojas
	Custo-Padrão	• Melhorar os custos de produção • Monitorar faturamento da rede
	DRE	• Controlar metas quantitativas
	Check list quantitativo	• Mensurar <i>ticket</i> médio • Mensurar <i>ticket</i> por cliente
Spoleto	BSC	• Medir desempenho quantitativo da gestão
	Return on Investment (ROI)	• Analisar possibilidade financeira de expansão de um franqueado
	DRE	• Analisar o CMV • Monitorar o faturamento para cobrança de <i>royalties</i> • Acompanhar o desempenho financeiro da unidade • Fazer análise quantitativa de gestão da franquia
	Esquadra (planilha de envolvida na empresa)	• Analisar a capacidade financeira de expansão do franqueado • Analisar desempenho em vendas • Analisar <i>ticket</i> cliente, <i>ticket</i> médio, <i>turn-over</i> , CMV
	Orçamento Base Zero (OBZ)	• Elaborar o orçamento gerencial das lojas próprias

Fonte: elaborado pelos autores

4.4 Análise educacional da educação corporativa para controle de controle qualitativo

A pesquisa apurou que a gestão do conhecimento voltada à orientação para instrumentos utilizados na orientação de controle qualitativo das empresas, apresentaram ferramentas como base na literatura de Junqueira e Vianna (1994), Gomes e Salas (2001), Kaplan e Norton (2004); Lavieri e Cunha (2009); Eboli (2010), Oliveira (2011); Barreto (2012), Leite e Porsse (2013).

Quadro 4 - Instrumentos utilizados na gestão do conhecimento para orientar o controle qualitativo nas franqueadoras

Empresa	Instrumentos	Principais objetivos educacionais
Bob's	BSC	<ul style="list-style-type: none"> Modernizar a gestão Enfatizar, comunicar e controlar os objetivos estratégicos Determinar a premiação da rede
	Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats)	<ul style="list-style-type: none"> Analisar os pontos fracos e fortes da marca Analisar os SPs de marketing
	Bóias Práticas de Fabricação (BPF)	<ul style="list-style-type: none"> Dominar a prática de qualidade dos produtos
	Universidade Corporativa (UC)	<ul style="list-style-type: none"> Treinar equipes para garantir a padronização Persuadir funcionários e criar valor Aumentar o Capital Intelectual Aperfeiçoar a rede através do Centro de Apoio aos Restaurantes
	Governança Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> Criar valor intangível perante os acionistas Difundir as decisões gerenciais ao Conselho de Franqueados
	Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhar as tendências do mercado Monitorar a concorrência
	Relatório do Cliente Misterioso	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar a eficiência em vendas Avaliar o relacionamento com o cliente
	Programa de Expansão da Rede	<ul style="list-style-type: none"> Viabilizar a expansão dos franqueados
	Relatório de Experiência de Consumo	<ul style="list-style-type: none"> Analisar a possibilidade de expansão do franqueado
	Programa de Adequação da Rede	<ul style="list-style-type: none"> Mensurar a padronização dos PDVs
Giraffas	Trade marketing	<ul style="list-style-type: none"> Maximizar as vendas
	BSC	<ul style="list-style-type: none"> Analisar a possibilidade qualitativa de expansão da rede Obter vantagem competitiva no mercado
	Análise SWOT	<ul style="list-style-type: none"> Analisar o mercado
	PDCA (Plan, Do, Check and Act)	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o desempenho do franqueado na gestão do negócio Possibilitar a expansão do franqueado
	T&D	<ul style="list-style-type: none"> Aperfeiçoar as habilidades dos colaboradores Desenvolver o capital humano para melhora operacional do sistema de franquias Estimular a capacitação através do programa "Talentos que brilham" Possuir equipes bem treinadas através de EAD
	Governança Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> Trabalhar na evolução intelectual do Conselho de Franqueados
	REW (Resource-Based View)	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar os agentes a desenvolver habilidade para desenvolver novos produtos
	Matriz BCG (Boston Consulting Group)	<ul style="list-style-type: none"> Saber analisar e classificar as franquias em funcionamento Desenvolver habilidade para viabilizar ações de marketing de acordo com perfil de franquias
	BPF	<ul style="list-style-type: none"> Garantir a qualidade dos produtos
	Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> Estudar diversos casos de sucesso do mercado Desenvolver pesquisas para buscar vantagem competitiva no mercado
Vivenda do Camarão	Relatório do Cliente Misterioso	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar a satisfação do consumidor
	Trade marketing	<ul style="list-style-type: none"> Tier conhecimento para gerar fluxo de clientes nas franquias
	Matriz BCG	<ul style="list-style-type: none"> Saber analisar oportunidades de ações de marketing
	Cocmarketing	<ul style="list-style-type: none"> Saber classificar as franquias em funcionamento
	Programa de Alimento Seguro	<ul style="list-style-type: none"> Perceber possibilidade de entrada em novos mercados
	Inteligência Operacional	<ul style="list-style-type: none"> Garantir qualidade, higiene e sabor dos produtos comercializados Eliminar a cultura da negligência
	BSC	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar a elaboração, a implantação e o cumprimento do Planejamento Estratégico
	Análise SWOT	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar nas estratégias de expansão da rede
	BPF	<ul style="list-style-type: none"> Aprender a normalizar a Central Processadora de Alimentos Garantir a qualidade dos produtos fabricados
	Análise de Pontos e Pontos Críticos de Controle (APCC)	<ul style="list-style-type: none"> Implantar tecnologias de ponta, como o Cook Chill Garantir que os produtos não sejam manipulados nos PDVs Garantir a excelência dos produtos
Habib's	Governança Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> Concretizar que o Conselho de Franqueados participe das decisões gerenciais da rede
	Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> Estudar possibilidade de expansão Estudar casos de sucesso do mercado
	Procedimento Operacional Padronizado	<ul style="list-style-type: none"> Garantir a qualidade dos produtos nas lojas Agilizar o tempo de entrega dos pratos
	Branding	<ul style="list-style-type: none"> Entender como trabalhar a expansão da marca internacionalmente
	PDCA	<ul style="list-style-type: none"> Mensurar a qualidade dos Pontos de Vendas Padronizar a operação da franquias Propagar e implantar normas de padaria
	Universidade Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> Promover capacitação intelectual Objetivar excelência de qualidade de produtos e serviços através da Universidade Habib's (UH) Reforçar o conhecimento através do portal UH Melhorar desempenho das unidades através do UH
	BPF	<ul style="list-style-type: none"> Buscar qualidade contínua na produção dos alimentos
	Programa de Desenvolvimento e Liderança	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar e aperfeiçoar os executivos da empresa através do CHA (conhecimento, habilidade, atitude)
	Desenvolvimento Técnico e de Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> Monitorar o cumprimento de normas legais em relação à alimentação, evitando fiscalizações
	Spoleto	BSC
Governança Corporativa		<ul style="list-style-type: none"> Concretizar que o Conselho de Franqueados participe das decisões gerenciais da rede
T&D		<ul style="list-style-type: none"> Obter excelência de serviço nas unidades franqueadas Capacitar consultores através do Projeto Multiplicador Unir sustentabilidade com lucratividade através do projeto "Spoleto 21"
Benchmarking		<ul style="list-style-type: none"> Estudar possibilidade de expansão Estudar casos de sucesso do mercado Monitorar a concorrência em busca de vantagem competitiva
BPF		<ul style="list-style-type: none"> Garantir a qualidade dos produtos
DRE		<ul style="list-style-type: none"> Analisar o controle de qualidade com relação à eficiência da unidade
Análise de Pareto		<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar as tomadas de decisões gerenciais
Equidade		<ul style="list-style-type: none"> Medir o franqueado qualitativamente Auxiliar na análise de expansão da rede, através do DT

Fonte: Elaborado pelos autores

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi desenvolvido a partir da amostra de cinco empresas que atuam no segmento de alimentação do setor de *franchising* com o objetivo de responder a questão: Como as empresas estudadas praticam a gestão do conhecimento em suas redes de franquias?

O estudo indicou que o Planejamento Estratégico é utilizado amplamente pelas empresas e este norteia todo o processo de como o conhecimento é propagado nas redes de franquias através da educação corporativa.

Os fluxos de informações acontecem através de sistemas eficientes. Sendo que Bob's, Giraffas e Spoleto possuem sistemas mais complexos e detalhados, enquanto que Vivenda do Camarão e Habib's utilizam um sistema simplificado, focado em orientar os franqueadores no que se refere ao monitoramento e ao controle da rede, utilizando instrumentos de mecanismos detectores, assessores, realizadores e de comunicação, de acordo com conceitos teóricos de Gomes e Salas (2001), Bandeira de Mello; Silva; Lengert (2009) e Berry *et al.* (2009). Todos os tipos de sistemas de informação suprem as necessidades dos franqueadores no que se refere a qualidade da gestão do conhecimento propagando informações com rapidez e precisão.

A pesquisa também apontou que as cinco empresas pesquisadas utilizam um sistema de educação voltado ao controle das redes, com objetivo de orientar os franqueados na análise de indicadores, nos sistemas de informação, no planejamento financeiro, na avaliação das unidades e na pró-atividade para decisões corretivas, conforme conceito apontado por Gomes e Salas (2001) e Vaz (2014).

As ferramentas utilizadas como atributos na gestão do conhecimento dessas organizações estão fundamentadas em estudos teóricos e, em alguns dos casos, foram implantadas por acadêmicos que buscam na literatura instrumentos adaptados à realidade funcional do *franchising* para ampliar a capacidade intelectual do capital humano e a propagação dos saberes quantitativos, qualitativos, financeiros, não financeiros, de gestão, e de comércio.

Os setores de T&D em essas organizações elaboram treinamentos constantes. As universidades corporativas detectadas no Bob's, no Giraffas e no Habib's foram desenvolvidas especificamente para suprir a necessidade de cada rede de franquia. Os sistemas utilizados pelos departamentos de T&D nas cinco empresas são aplicados com a finalidade de potencializar o capital intelectual, como conceitua Eboli (2004).

A pesquisa também apontou que o cuidado da educação corporativa em abordar o tema da qualidade de alimentação está presente em todas as empresas pesquisadas, obedecendo às normas exigidas pelos órgãos oficiais de competência e utilizando a metodologia da Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC).

A participação das redes através dos Conselhos de Franqueados caracteriza a preocupação das franqueadoras em difundir e ampliar as competências através da Governança Corporativa.

A educação voltada à responsabilidade socioambiental também está presente nas cinco empresas pesquisadas, como parte do conteúdo disciplinar e filosófico, constituindo um valor intangível e mais um atributo de vantagem competitiva.

6 CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

O propósito deste estudo poderá ser oportuno para pesquisadores e gestores no sentido de nortear os rumos das modernas organizações franqueadoras, diante dos novos desafios de programas de gestão do conhecimento perante o mercado atual, considerando, inclusive, a evolução dos sistemas de tecnologia da informação (TI) em relação a inovação e implantação de projetos para educação à distância (EaD). Vale destacar que apesar de algumas das empresas estudadas já terem sido tema em outros trabalhos acadêmicos, separadamente, este trabalho é pioneiro em reunir cinco marcas do segmento de alimentação retratando especificamente a gestão do conhecimento em franqueadoras de um país que ocupa o quarto lugar no *ranking* mundial do *franchising*.

Para efeito de estudos futuros, seria recomendável estudar a gestão do conhecimento em outros segmentos do *franchising* e, finalmente, chama-se a atenção para as limitações dos resultados obtidos na

pesquisa, pelo fato do estudo ser baseado nas perspectivas de um único respondente de cada empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABF - **Associação Brasileira de Franchising**. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso dez. 2012 a nov. 2015.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa; LENGERT, Leonardo. **A replicação do conhecimento organizacional na formação de redes de fastfood**, RAI - Revista de Administração e Inovação, v. 6, n. 1, p. 126-138, 2009. Disponível em <<http://www.revistarai.org/rai/article/view/270>>. Acessado em 01 mar 2015.

BARRETO, ALDO. **A GESTÃO DO CONHECIMENTO, O CAPITAL INTELECTUAL E OS ATIVOS INTANGÍVEIS NO ETERNO PRESENTE DAS CONEXÕES IMEDIATAS**. I COLÓQUIO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, CAPITAL INTELECTUAL E ATIVOS INTANGÍVEIS. ANAIS. RIO DE JANEIRO, UNIGRANRIO, 2012, p. 1-15.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2007.

BOOF, Luiz; ANTONELLO, Claudia. **Descaminhos: Aprendizagem e Conhecimento Organizacional versus Organização que Aprendem e Gestão do Conhecimento**. I Colóquio Brasileiro de Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual e Ativos Intangíveis. Anais. Rio de Janeiro, Unigranrio. 2012, p.332-346.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

EBOLI, Marisa; FISCHER, André L.; AMORIM, Wilson, A. P. C.; MORAES, Fabio, C. C.(Org.). **Educação Corporativa: Fundamentos, Evolução e Implantação de Projetos**. São Paulo: Atlas, 2010

Fleury, Maria Tereza Leme; Fleury, Afonso Carlos Correa. **Alinhando estratégia e competências**. Revista de Administração de Empresas – RAE, v. 44, n. 1, 2004. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37321/36084>>. Acessado em 10 mar 2015.

- GUERRA, Alexandre; MOITA, Rodrigo. **Entradas e bandeiras: a estratégia de interiorização das cadeias de *fastfood* no Brasil.** RAE - Revista Administração Empresas, São Paulo, v 52,n 1, p. 085-098, 2012. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v52n1/07.pdf>>. Acesso em mar. 2013.
- JUNQUEIRA, Luis; VIANNA, Marco. **Capital intelectual, gestão do conhecimento e Universidade corporativa.** Cap. 5. Manual do treinamento e desenvolvimento ABTD. In: Gustavo G. Boog, coordenador. São Paulo: Editora Makron Books, 1994, pp 595.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Kaplan e Norton na prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 11ª. Impressão, 2004
- LAMÔNICA, José. **O sabor de uma marca: Bob's 60 anos.** São Paulo: Editora Lamonica Comunicação Multicanal. 2012. Disponível em :<<http://www.editoralamonica.com.br/home.aspx?pub=8&edicao=1>>. Acesso em set. 2013.
- LAVIERI, Carlos Amorim; CUNHA, Julio Araujo Carneiro da. **A Utilização da Avaliação de Desempenho Organizacional em Franquias.** EnANPAD - XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo, set.2009.
- LEITE, João; PORSE, Melody. **Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: em Busca da Vantagem Competitiva.** Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial,2003, 121-141.
- MEDEIROS JÚNIOR, Josué Vitor; AÑEZ, Miguel Moreno; MACHADO, Hilka Pelizza Vier. **Entendendo as práxis estratégicas de uma franqueada a partir das práticas instituídas pelo sistema de franquias.** RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 120-144, mai./ago. 2012.
- MIDC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Portal de Educação Corporativa®. Disponível em <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/producacao>, Acessado em abril 2015.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e praticas.** São Paulo: Atlas, 29ª. ed., 2011.
- ORTIGOZA, Silvia Aparecida Guarnieri. **O *fastfood* e a mundialização do gosto.** Cadernos de Debate, Unicamp,v. 5, p. 21-45, 1997. Disponível em <http://www.unicamp.br/nepa/arquivo_san/O_fast_food_e_a_mundializacao_do_gosto.pdf>. Acessado em 05 de mar. 2015.
- PÉREZ ,Yajaira Elena; TORRES, Joel Eduardo. Relaciones interpersonales en una franquicia de comida rápida: caso Miga's Bakery-Deli-Café. **Observatorio de La Economía Lationoamericana.** Venezuela: Revista eumednet, febrero 2015. Disponible en <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ve/2015/franquicia.html>>. Visitada en Juno 2015
- PINTO, Leonardo José Seixas; CRUZ, Eduardo Picanço. **Utilização do planejamento estratégico no restaurante Spoleto: um estudo do processo a luz da metodologia de Certo & Peter.** RAD - Revista de Administração em Diálogo, vol.13, n.3, p.91-109, 2011.
- SILVA, Vivian Lara dos Santos; AZEVEDO, Paulo Furquim de Azevedo (organizadores). **Teoria e pratica do franchising.** Estratégia e organização de redes de franquias. São Paulo: Atlas, 2012.
- VAZ, Sandra. **Características dos SCG das redes de franquias de alimentação.** Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Administração Educação - PPGA. Rio de Janeiro: Unigranrio, pp. 156, 2014.
-