



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE ABSORTIVA EM FRANQUIAS DE VAREJO DE AUTOSSERVIÇO**

*DEVELOPMENT OF ABSORTIVE CAPACITY IN SELF-SERVICE RETAIL FRANCHISES*

**MARCELO NEVES GONÇALVES**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**ANDREA LUISA BOZZO**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**LUCIANA OROZCO DE GOUVEIA**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**ANDRÉ TORRES URDAN**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE ABSORTIVA EM FRANQUIAS DE VAREJO DE AUTOSSERVIÇO**

### **Objetivo do estudo**

O objetivo deste trabalho é analisar o processo de transferência de conhecimento entre franqueador e franqueado no segmento supermercadista, identificando e entendendo a forma como essa transferência ocorre entre ambos.

### **Relevância/originalidade**

A análise é feita considerando ambos os sentidos da troca, isto é, do franqueador ao franqueado e do franqueado ao franqueador. O setor de autosserviço foi escolhido de forma intencional, pois identificou-se que ainda é um segmento pouco explorado no sistema de franquias. Além disto é um setor de relevo na economia brasileira, dada sua representatividade no PIB e seu alto poder de empregabilidade.

### **Metodologia/abordagem**

A pesquisa desenvolvida teve caráter qualitativo e exploratório e fez uso do método de estudos de casos e observação, por meio de entrevistas em profundidade com empreendedores de varejo de autosserviço na área alimentar. O presente estudo apresenta uma pesquisa realizada com supermercadistas que converteram suas lojas para o sistema de franquias, com o objetivo de investigar o aproveitamento do know-how da franquia de supermercados para otimização dos resultados de açougue e padaria, que neste modelo de negócio, continuam operados por eles, por meio da perspectiva da capacidade absorptiva.

### **Principais resultados**

O ponto crucial desta pesquisa é o compartilhamento do conhecimento da franqueadora para o franqueado. Especificamente na franquia analisada, algumas áreas são administradas de forma independente pelo franqueado (o açougue e padaria). Nesse contexto, ao usar o aprendizado do sistema de franquias, o franqueado pode obter um ganho considerável nos resultados dessas áreas que possuem as maiores margens de lucro do negócio.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

A exploração dos novos conhecimentos na gestão varia de acordo com cada franqueado, e depende principalmente do perfil do franqueado e do seu conhecimento prévio. Assim, corroborando com Cohen e Levinthal (1990), neste estudo foi comprovado nos dois casos que o conhecimento anterior relacionado, confere uma capacidade de reconhecer o valor de novas informações, assimilá-la e aplicá-la a fins comerciais. O desenvolvimento da capacidade absorptiva deste estudo foi focada no açougue e padaria e pode-se concluir que nos dois casos ocorreram os processos de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento (Zahra & George, 2002) esperados e propostos. Esta absorção muito se deu pela capacidade dos dois franqueados em vislumbrar a oportunidade de incorporar na conversão para franquia de seus supermercados, uma absorção deste conhecimento para as áreas de maior rentabilidade do negócio como estratégia para atingimento dos seus objetivos, tornando-os mais lucrativas e mais bem administradas.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

O novo conhecimento traz a oportunidade de transformação e padronização das rotinas e de melhor planejamento da administração, podendo explorar o conhecimento no sistema de franquias e absorver seus benefícios para as áreas de açougue e padaria que rapidamente respondem com o incremento significativo nos resultados.

**Palavras-chave:** Capacidade Absortiva, Aprendizagem, Serviço, Franquias



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## *DEVELOPMENT OF ABSORPTIVE CAPACITY IN SELF-SERVICE RETAIL FRANCHISES*

### **Study purpose**

The objective of this work is to analyze the knowledge transfer process between franchisor and franchisee in the supermarket segment, identifying and understanding how this transfer occurs between both.

### **Relevance / originality**

The analysis is done considering both directions of the exchange, that is, from the franchisor to the franchisee and the franchisee to the franchisor. The self-service sector was chosen intentionally, as it was identified that it is still a little explored segment in the franchise system. In addition, it is an important sector in the Brazilian economy, given its representativeness in GDP and its high employability power.

### **Methodology / approach**

The research developed was qualitative and exploratory and made use of the method of case studies and observation, through in-depth interviews with self-service retail entrepreneurs in the food area. This study presents a survey conducted with supermarkets that converted their stores to the franchise system, with the objective of investigating the use of the know-how of the supermarket franchise to optimize the results of butcher and bakery, which in this business model, continue operated by them, through the perspective of absorptive capacity.

### **Main results**

The crucial point of this research is the sharing of knowledge from the franchisor to the franchisee. Specifically in the analyzed franchise, some areas are managed independently by the franchisee (the butcher and bakery). In this context, by using the franchise system learning, the franchisee can obtain a considerable gain in the results of those areas that have the highest profit margins in the business.

### **Theoretical / methodological contributions**

The exploitation of new knowledge in management varies according to each franchisee, and depends mainly on the profile of the franchisee and his previous knowledge. Thus, corroborating with Cohen and Levinthal (1990), in this study it was proven in both cases that the related previous knowledge, confers an ability to recognize the value of new information, assimilate it and apply it for commercial purposes. The development of the absorptive capacity of this study was focused on the butcher and bakery and it can be concluded that in both cases the expected and proposed processes of acquisition, assimilation, transformation and exploration (Zahra & George, 2002) occurred. This absorption was largely due to the ability of the two franchisees to envision the opportunity to incorporate in the conversion to franchise of their supermarkets, an absorption of this knowledge for the areas of greater profitability of the business as a strategy to achieve their objectives, making them more profitable and better managed.

### **Social / management contributions**

The new knowledge brings the opportunity to transform and standardize routines and better management planning, being able to explore knowledge in the franchise system and absorb its benefits for the butcher and bakery areas that quickly respond with the significant increase in results.

**Keywords:** Absorptive Capacity, Learning, Service, Franchising



### 1. Introdução

Nos últimos anos o sistema de franquias tem despertado interesse nas pesquisas acadêmicas pela sua crescente adoção como estratégia de expansão da empresa. A transferência de conhecimento em franquias é almejada e cultivada pelos agentes como mecanismo para atingir o sucesso da parceria. O presente estudo exploratório de caso buscou identificar se as etapas propostas por (Zahra & George, 2002) para o desenvolvimento de capacidades absorptivas podem ser verificadas em franquias de varejo de autosserviço. Embora haja evidências de vários casos de marcas que tiveram sucesso nos seus objetivos de expansão através do sistema de franquias, também existem evidências de casos em que a parceria franqueador-franqueado não obteve os resultados almejados. Nesse contexto, um maior aprofundamento para o entendimento sobre a maneira que o conhecimento da franqueadora é repassado aos franqueados à luz da teoria se torna relevante.

Na franquia, a expectativa é que o aprendizado ocorra no sentido do franqueador para o franqueado, uma vez que o franqueador é o responsável pela geração e operacionalização dos conceitos envolvidos no negócio da franquia. No entanto, a possibilidade do desenvolvimento de capacidade absorptiva pelo franqueado deve ser levada em conta como uma possibilidade, que pode ter efeitos positivos no desempenho e no desenvolvimento de inovações estratégicas (Gebauer, Worch, & Truffer, 2012) também pela empresa franqueada. Nosso estudo tenta preencher essa lacuna, procurando identificar se, pela perspectiva do franqueado, há evidências do desenvolvimento de capacidade absorptiva.

Windsperger e Gorovaia (2007) sugerem que no sistema de franquias, as formas mais comuns de transferência de conhecimento são: treinamento inicial em classe, treinamento inicial em campo, visitas técnicas, convenções da rede, sistema de comunicação e os manuais. Para os autores a escolha dos mecanismos de transferência de conhecimento por parte do franqueador ao franqueado influencia os resultados. O objetivo deste trabalho é analisar o processo de transferência de conhecimento entre franqueador e franqueado no segmento supermercadista, identificando e entendendo a forma como essa transferência ocorre entre ambos. A análise é feita considerando ambos os sentidos da troca, isto é, do franqueador ao franqueado e do franqueado ao franqueador. O setor de autosserviço foi escolhido de forma intencional, pois identificou-se que ainda é um segmento pouco explorado no sistema de franquias. Além disso é um setor de relevo na economia brasileira, dada sua representatividade no PIB e seu alto poder de empregabilidade.

O sistema de franquias de varejo de autosserviço, como modelo de negócio, promove a criação de espaços dentro da loja. Especificamente na franquia analisada, algumas áreas são administradas de forma independente pelo franqueado. Nesse contexto, ao usar o aprendizado do sistema de franquias, o franqueado pode obter um ganho considerável nos resultados dessas áreas, que podem representar as maiores margens de lucro do negócio.

A pesquisa desenvolvida teve caráter qualitativo e exploratório e fez uso do método de estudos de casos e observação, por meio de entrevistas em profundidade com empreendedores de varejo de autosserviço na área alimentar. O presente estudo apresenta uma pesquisa realizada com supermercadistas que converteram suas lojas para o sistema de franquias, com o objetivo de investigar o aproveitamento do *know-how* da franquia de supermercados para otimização dos resultados de açougue e padaria, que neste modelo de negócio, continuam operados por eles, por meio da perspectiva da capacidade absorptiva. Neste cenário, os processos estão ligados à marca da franquia, pois a confiança entre os consumidores dessa marca são o elemento central para o desenvolvimento da capacidade absorptiva. Desta forma, este estudo traz uma análise empírica sobre a capacidade absorptiva, focando no processo de aquisição, assimilação, transformação e exploração (Zahra & George, 2002).



## 2. Referencial Teórico

O conceito central do estudo é o de Capacidade Absortiva, que será analisado no contexto das franquias de varejo de autosserviço. Nesse contexto, serão abordados a seguir os conceitos de capacidade absorptiva, lógica dominante de serviços e aprendizagem e franquia. Na sequência, serão apresentados o encadeamento lógico e as proposições do estudo.

### 2.1. Capacidade Absortiva

A capacidade absorptiva pode ser definida como “um conjunto de rotinas organizacionais e processos pelos quais a empresa adquire, assimila, transforma e explora o conhecimento” (Zahra & George, 2002), sendo relacionada, nesse contexto, à aprendizagem organizacional (Cohen & Levinthal, 1990) e, dessa forma, infere-se que a internalização de um novo conhecimento, de origem externa, ocorre de maneira fluida e processual na organização. Assim, a capacidade de explorar o conhecimento externo é um componente crítico da capacidade absorptiva. Para eles a capacidade de avaliar e utilizar o conhecimento externo é em grande parte uma função do nível de conhecimento anterior. Este prévio conhecimento, no nível mais elementar inclui habilidades básicas ou uma linguagem compartilhada, e pode incluir o conhecimento dos desenvolvimentos científicos ou tecnológicos mais recentes em um campo específico. Assim, o conhecimento anterior relacionado confere uma capacidade de reconhecer o valor de novas informações, assimilá-la e aplicá-la a fins organizacionais. Estas habilidades constituem coletivamente o que chamamos de "capacidade absorptiva" de uma (Cohen & Levinthal, 1990).

O conceito de capacidade absorptiva está incorporado no debate sobre capacidades dinâmicas (Helfat & Peteraf, 2003; Teece J, Pisano, & Shuen, 1997; Zollo, M., Winter, 2002). A natureza do conceito como sendo uma "capacidade" enfatiza o seu papel essencial na RBV, e são tipicamente construídas em vez de compradas, de forma semelhante aos recursos e capacidades considerados pela RBV, sendo heterogêneas em todas as empresas, uma vez que elas dependem de caminhos específicos da empresa, de posições de ativos únicas e processos distintos (Teece J et al., 1997). Podem ser divididas em duas visões: (1) um conjunto de comportamentos, habilidades e capacidades organizacionais que, quando combinadas, criam capacidades dinâmicas na organização; e (2) capacidades dinâmicas são processos e rotinas que as organizações devem usar para poderem se adaptar e manter vantagens competitivas



(Meirelles & Camargo, 2014). As capacidades dinâmicas permitem que as empresas respondam às mudanças no ambiente de negócios (Gebauer et al., 2012) e são benéficas em configurações altamente turbulentas (Teece J et al., 1997).

Figura 1 Modelo de Capacidade Absortiva





Fonte: adaptado de (Zahra & George, 2002)

Zahra e George (2002) ao refletirem sobre a capacidade absorptiva, definiram-na como um conjunto de rotinas organizacionais e processos pelos quais a empresa adquire, assimila, transforma e explora o conhecimento. A partir desse conceito e demais reflexões, os autores inferiram que a internalização de um novo conhecimento, de origem externa, ocorre de maneira fluida e processual. Sinalizam, desse modo, a existência de interface entre a capacidade absorptiva e a aprendizagem organizacional. Como pode ser observado na Figura 1, acima, a capacidade absorptiva pode ser dividida em capacidade absorptiva potencial e capacidade absorptiva realizada (Zahra & George, 2002). Na capacidade absorptiva potencial tem-se uma bagagem de conhecimento que foi adquirida e assimilada, que mantivesse aguardando uma oportunidade para o uso desse conhecimento. A capacidade absorptiva realizada preocupa-se com a transformação e aplicação do que foi adquirido, tornando-se a médio ou curto prazo uma vantagem competitiva.

### 2.2. A lógica de Serviços e a aprendizagem

Para sobreviver e prosperar em uma economia em rede, a organização deve aprender a ser uma parte vital e sustentável da rede de valores. Como praticamente todos os mercados e organizações estão agora conectados eletronicamente, eles se tornaram globais e mais dinâmicos e, portanto, as empresas necessariamente estão tentando tornar-se mais ágil para responder às mudanças nos requisitos do cliente e do mercado. Consequentemente, a organização não sobreviverá a menos que tenha a capacidade de aprender a se adaptar e mudar para oferecer propostas de valor competitivas aos clientes, bem como outros membros da rede de valor que fornecem os recursos necessários (Lusch, Vargo, & Tanniru, 2010). A proposta da lógica de serviço dominante (S-D) como um novo foco acadêmico em marketing (Vargo & Lusch, 2004), que pode servir de quadro para a integração do marketing e práticas de gerenciamento de cadeia de suprimentos em programas de pesquisa. De acordo com a lógica S-D, o serviço - um processo definido como o uso de recursos ou competências individuais em benefício de outra entidade - é a base da atividade econômica (Lusch et al., 2010). Assim, os processos "centrados" do serviço são o objetivo da atividade econômica e esta atividade é fundamentalmente voltada para a busca e o fornecimento de soluções. Na lógica S-D, os serviços superam os produtos, que são algumas vezes usados no processo. A proposta fundamental da lógica S-D é que as organizações, os mercados e a sociedade estão fundamentalmente preocupados com a troca de serviços - as aplicações de competências (conhecimentos e habilidades) em benefício de uma festa. Ou seja, o serviço é trocado por serviço, ou seja, nesse contexto, todas as empresas são empresas de serviços e todos os mercados estão centrados na troca de serviços, e todas as economias e sociedades estão baseadas no serviço. Consequentemente, o pensamento e a prática de das organizações devem basear-se em lógica, princípios e teorias de serviços. A lógica S-D abrange conceitos de valor em uso e co-criação de valores ao invés dos conceitos de valor-em-troca e de valor incorporado da lógica G-D. Assim, em vez de empresas estarem informadas ao mercado aos clientes, são instruídas a comercializar com os clientes, bem como outros parceiros de criação de valor na rede de valores da empresa (Lusch et al., 2010).

Para sobreviver e prosperar em uma economia em rede, a organização deve aprender a ser uma parte vital e sustentável da rede de valores. Como praticamente todos os mercados e organizações estão agora conectados eletronicamente, eles se tornaram globais e mais dinâmicos e, portanto, as empresas necessariamente estão tentando tornar-se mais ágil para responder às mudanças nos requisitos do cliente e do mercado. Consequentemente, a



organização não sobreviverá a menos que tenha a capacidade de aprender a se adaptar e mudar para oferecer propostas de valor competitivas aos clientes, bem como outros membros da rede de valor que fornecem os recursos necessários (Lusch et al., 2010). Nesse contexto, os processos de aprendizagem têm papel muito relevante para o desenvolvimento das capacidades e das competências organizacionais, constituindo um fator importante para a definição da estratégia e competitividade da empresa (Ruas, Raupp, Recker, & Pegorini, 2014).

### 2.3. O sistema de franquia

Muito embora a origem do termo franquia tenha surgido na França, na idade média (Schwartz, 1994), o principal fato disparador do “*business format franchising*” ocorreu em 1954 (Cherto, 1989), com a concessão de direitos de franquias do McDonald's a terceiros e, desde então, o sistema tem se difundido cada vez mais, principalmente com a globalização da economia e da sociedade. O sistema de franquias é um segmento do empreendedorismo, inserido no conceito de distribuição, que pode ser visto como alternativa ao empreendedor que deseja se estabelecer com marcas e *know-how* consolidados, que pode trazer redução das incertezas inerentes ao negócio (Fontanelle, Hoeltgebaum, & Silveira, 2006). Sua base é a especialização de atividades que resultam numa cadeia de valor, cujo elo principal é a relação de parceria entre o franqueador e o franqueado. Sob o ponto de vista de empreendedorismo, franquia é um veículo que permite ao empreendedor possuir um negócio próprio. Para marketing, franquia é um canal de distribuição relevante. Para economia, franquia é uma atividade que permite o entendimento de estruturas de contratos. E, por fim, sob o ponto de vista de administração estratégica, franquia é uma das formas de organização (Combs ET al., 2004).

A *franchising* é um atalho para o desenvolvimento de marcas globais, a partir da capacidade de entendimento de mercados que transcendam os limites de uma região ou de um país. Negócios operados pelo sistema de franquias têm maior potencial de expansão, melhor poder de negociação junto a fornecedores e recursos concentrados para a divulgação (Brescancini, 1994). A possibilidade de ganhos de escala, o acesso tecnológico, a facilidade de obter financiamentos para expansão do empreendimento, o menor dispêndio de recursos para o monitoramento e o controle das unidades, quando comparado às lojas próprias, são alguns dos possíveis benefícios do sistema de franquias.

Nessa relação, o franqueador é a pessoa, física ou jurídica, que concede a franquia, sendo o proprietário da marca e do *know-how* de comercialização de um bem ou serviço que cede, através de um contrato, os direitos de revenda e uso e, ao mesmo tempo, dá assistência na organização e gerenciamento do negócio para os franqueados. O franqueado é a pessoa, física ou jurídica que adquire a franquia, cuja finalidade está na distribuição do objeto da franquia. Nesse contexto, para o franqueador, a *franchising* permite a expansão de um conceito e de uma forma de operação bem-sucedida, além de permitir a multiplicação de estabelecimentos de modo geograficamente dispersos, mantendo-se concomitantemente um relativo grau de controle. Já para o franqueado, há a oportunidade de se servir de economias de escala na produção, na distribuição e na publicidade. Onde o franqueado aproveita a notoriedade da marca registrada e uma contínua assistência técnica e administrativa (Bernard, 1993).

### 2.4. Capacidade absorptiva em franquias em varejo de autosserviço de alimentos

As empresas de franquia no setor de serviços, especificamente no varejo de autosserviço de alimentação (mercado) envolvem a busca, pelo franqueado, da estrutura de negócio já definida e operacionalizada pelo franqueador. Os mecanismos de transferência de conhecimento tácito nas franquias se dão pelas reuniões, seminários, visitas e treinamentos, enquanto que o conhecimento explícito é comunicado através de manuais, cartas, bancos de



dados e emails (Windsperger e Gorovaia, 2007). O estudo propõe-se a identificar se durante esse processo, há o desenvolvimento de capacidade absorptiva pelo franqueado, possibilitando que seu desempenho seja superior e crie o cenário ideal para o desenvolvimento de inovação estratégica em sua loja.

Para a investigação da capacidade absorptiva do *know-how* da franquia de supermercados nos processos de gestão do açougue e padaria, neste estudo tratou-se a capacidade absorptiva em franquia de supermercados como variável independente, e o desempenho dos perecíveis (açougue e padaria) como variável dependente, dentro do contexto das 2 franquias analisadas. As proposições desta pesquisa foram alicerçadas na capacidade absorptiva, com foco na: aquisição, assimilação, transformação e exploração, conforme as premissas do estudo (Zahra & George, 2002). A Tabela 1, abaixo, apresenta as proposições do estudo:

*Tabela 1 Proposições do estudo baseadas nas dimensões da capacidade absorptiva*

DIMENSÕES (ZAHRA & GEORGE, 2002)		PROPOSIÇÕES DO ESTUDO
P1	Aquisição	A aquisição da capacidade absorptiva contribui nos processos de gestão de açougue e padaria em franquia de supermercados.
P2	Assimilação	O açougue e a padaria assimilam a estratégia da franquia de supermercados
P3	Transformação	A transferência de conhecimento (treinamentos, consultoria de campo), da franquia, colabora para a transformação do conhecimento no açougue e padaria.
P4	Exploração	A partir do <i>know how</i> da franquia, os empreendedores exploram este aprendizado para otimização e expansão do açougue e padaria.

Fonte: elaborada pelos autores

As quatro proposições foram baseadas em observações e experiência acumulada na franquia por um dos pesquisadores, feitas anteriormente à estruturação do roteiro e da realização das entrevistas e de novas observações nas lojas escolhidas para o estudo.

### 3. Método

Este estudo quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória qualitativa, dada a necessidade em investigar a absorção de conhecimento no sistema de franquias de supermercados. Isto posto, a visão exploratória contribui para a identificação da relação da capacidade absorptiva no açougue e padaria de 2 distintos supermercados convertidos em franquia.

Nesse estudo foram utilizados como instrumentos de coleta de dados e informações as entrevistas, realizadas com dois empresários franqueados de uma empresa de varejo de autosserviço, conversas telefônicas e observação participante da operação nas lojas estudadas, com ênfase nos setores administrados pelos franqueados, açougue e padaria. A credibilidade de uma pesquisa se dá na articulação da base conceitual e na adoção de critérios rigorosos no uso da metodologia, transmitindo confiança às pessoas e à organização estudada, de modo que o pesquisador se certifique e garanta que não trará nenhum transtorno na condução do estudo Zanelli (2002).

A pesquisa adotou a metodologia de estudo de caso como meio de investigação, mais especificamente, um estudo de multicaseos. Utilizou-se, adicionalmente, as técnicas de entrevista e observação-participante. “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2015). O autor enfatiza ser a estratégia mais escolhida quando é preciso responder a questões do tipo “como” e “por quê” e quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos pesquisados.





Estudo de caso é uma estratégia de pesquisa com foco no entendimento das dinâmicas apresentadas dentro de cenários singulares. Usualmente combina métodos de coleta de dados (arquivos, entrevistas, questionários e observações). A evidência pode ser qualitativa (palavras), quantitativa (números), ou ambas. Envolve um ou múltiplos casos, e diversos níveis de análise (Eisenhardt, 1989). Esta pesquisa foi conduzida pela proposta de processo de pesquisa sugerida por Eisenhardt (1989), conforme a seguir:

O protocolo é essencial para garantir a confiabilidade da pesquisa e servir de orientação ao pesquisador na coleta de dados (Yin, 2005). O protocolo é constituído por um conjunto de códigos, menções e procedimentos suficientes para se replicar o estudo, ou aplicá-lo em outro caso que mantém características semelhantes ao estudo de caso original. Além disto o protocolo oferece condição prática para se testar a confiabilidade do estudo, ou seja, a obtenção de resultados assemelhados em aplicações sucessivas a um mesmo caso (Martins, 2008). O protocolo também serve como um *check list* para o pesquisador, é um roteiro que deve ser seguido a fim de levantar todos os temas propostos na pesquisa (Voss, Tsikriktsis, Frohlich, 2002). Os autores, ressaltam que depois de conseguida a autorização para o estudo na organização, é necessário a entrega de uma carta explicativa para a organização, indicando as áreas que estão sendo pesquisadas, quais pessoas gostaria de entrevistar e quais os objetivos da pesquisa. Um protocolo de pesquisa, em estudo de casos, deve apresentar os seguintes itens: (a) questão principal da pesquisa; (b) objetivo principal; (c) temas da sustentação teórica; (d) definição da unidade de análise; (e) potenciais entrevistados; (f) período de realização; (g) local da coleta de evidências; (h) obtenção de validade internas, por meio de múltiplas fontes de evidências; (i) síntese do roteiro de entrevista (Voss, Tsikriktsis, Frohlich, 2002).

O quadro abaixo ilustra o protocolo das entrevistas:

**O papel do processo de aprendizagem no sistema de franquias, visando a operação do açougue e padaria.**

Este estudo traz uma análise empírica sobre a capacidade absorptiva, focando nos processo de aquisição, assimilação, transformação e exploração (Zahra & George, 2002).

O objetivo deste trabalho é analisar o processo de transferência de conhecimento entre franqueador e franqueado no segmento supermercadista, identificando e entendendo a forma como essa transferência ocorre entre ambos.

A análise é feita considerando ambos os sentidos da troca, isto é, do franqueador ao franqueado e do franqueado ao franqueador. Visando identificar se durante esse processo de há o desenvolvimento de capacidade absorptiva pelo franqueado, possibilitando que seu desempenho seja superior e crie o cenário ideal para o desenvolvimento de inovação estratégica em sua loja.

Participaram da pesquisa dois empreendedores de supermercados. A observação participante ocorreu desde o início da negociação do contrato de franquia, e inclusive durante o processo de conversão dos supermercados para o sistema de franquias. As observações e entrevistas ocorreram nos supermercados.

As evidências foram embasadas por diversas maneiras, como *check list* padrão da franqueadora, visitas constantes em campo, e por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada desenvolvida e aplicada com base na literatura apresentada neste estudo. Abaixo as principais questões abordadas nas entrevistas:

- Como surgiu a ideia de ser empreendedor no modelo de franquia? Houve planejamento? A decisão veio muito tempo antes de realmente começar o negócio?
- No supermercado, quais os departamentos que traz maior rentabilidade?
- Para o supermercado no geral, como o processo de aprendizado do sistema de franquias, agregou nos resultados do açougue e padaria?
- O que a marca da franquia trouxe de positivo para seu negócio?
- E com a conversão, como foi depois da marca para as áreas de precíveis, e para o incremento dos resultados?
- Você acredita que este modelo de conversão de bandeira, é bom para o negócio?
- **O que te surpreendeu, positivamente e negativamente, com relação ao modelo de franquia?**

Quadro 1 - Protocolo da Pesquisa

Fonte: Os autores



Considerando que os fenômenos de interesse não sejam puramente históricos, alguns comportamentos relevantes ou condições ambientais estarão disponíveis para a observação, já que o estudo de caso deve ocorrer no ambiente natural, cria-se a oportunidade para as observações diretas (Yin, 2015). A observação de cada franqueado foi feita por um especialista da área, que na época da conversão ocupava um cargo executivo na franqueadora e possui larga experiência nestas áreas, inclusive como empreendedor. A evidência observacional é frequentemente útil para proporcionar informação adicional sobre o tópico estudado (Yin, 2015). Esta observação ocorreu desde o início da negociação do sistema de franquias para os supermercados e também em cada loja por 12 meses. Este período refere-se ao primeiro ano da conversão dos supermercados. O intuito foi de investigar o comportamento do desempenho do açougue e padaria, já que a franqueadora não tem vínculo com estas áreas e, portanto, não exerce algum controle nesta operação.

A observação participante é uma técnica que o observador partilha, as atividades, as ocasiões, os interesses e os afetos de um grupo de pessoas ou de uma comunidade (Anguera, 1985). A observação participante oferece algumas vantagens, pois possibilita diversos graus de integração no grupo observado e sistematização dos procedimentos de recolha de informação, de acordo com os objetivos (Anguera, 1985). A observação participante supõe a interação pesquisador/pesquisado, e implica, necessariamente, um processo longo. Além disto a observação participante significa saber ouvir. É necessário saber quando perguntar e quando não perguntar, assim como que perguntas fazer na hora certa. Com o tempo os dados podem vir ao pesquisador sem que ele faça qualquer esforço para obtê-los (Whyte, 2005).

Uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso é a entrevista, um tipo de entrevista de estudo de caso é a entrevista, onde pode-se perguntar aos respondentes-chave sobre os fatos de um assunto, assim como suas opiniões sobre os eventos. (Yin, 2015). Nesta pesquisa foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, que possuem várias questões chave que auxiliam na definição das áreas a serem exploradas. Elas também permitem o entrevistador ou entrevistado a interagirem para obter uma resposta mais detalhada, e descobrir informações relevantes para os participantes (Gill, Stewart, Treasure & Chadwick, 2008).

Para as entrevistas, foram elaboradas questões que levaram em conta o embasamento teórico. Participaram da pesquisa dois empreendedores de supermercados. Inicialmente foi realizado contato telefônico com cada empresário. Uma vez confirmado o interesse, agendavam-se os encontros individualmente. As entrevistas variaram entre 90 e 120 minutos de duração. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa. As entrevistas foram realizadas individualmente no próprio supermercado investigado, nos dias 8 e 21 de julho respectivamente, e gravadas para facilitar a transcrição.

Foram conduzidas entrevistas diretamente pelos autores, realizadas individualmente. Com o objetivo de preservar o sigilo, os entrevistados não foram identificados com nomes. O franqueado 1 tem 54 anos de idade, possui pós-graduação em administração, tem 4 lojas de supermercados desde 2011, e anteriormente era executivo de multinacional. O franqueado 2 tem 42 anos de idade, ensino médio e possui 3 lojas de supermercados, iniciou no segmento em 2008 e também possui outros negócios no ramo de alimentos. O primeiro franqueado possui 4 supermercados operados no sistema de franquias, e iniciou neste modelo há cinco anos. Para este estudo foi considerado a primeira loja convertida, por entender-se que a partir dela deu-se o processo de absorção. O segundo franqueado tem 3 supermercados que foram convertidos para o sistema de franquias e também se foi investigado a primeira loja pelos mesmos motivos do primeiro caso, sendo que nas outras lojas não opera ainda o açougue que estão em processo de montagem.



#### 4. Análise dos resultados

Apresenta-se a seguir os resultados verificados nas entrevistas e nas observações realizadas.

Na figura 2, pode-se observar o papel da franqueadora na interação do processo de gestão do supermercado. É importante frisar que a franqueadora oferece para o franqueado a otimização de todas as etapas empresariais. Alguns benefícios são também atrativos de potenciais candidatos à franqueado, como imagem corporativa, logística integrada, customização operacional, *Marketing*, política comercial, acompanhamento dos custos operacionais, trabalho para redução de gastos desnecessários e monitora diário das vendas da loja.

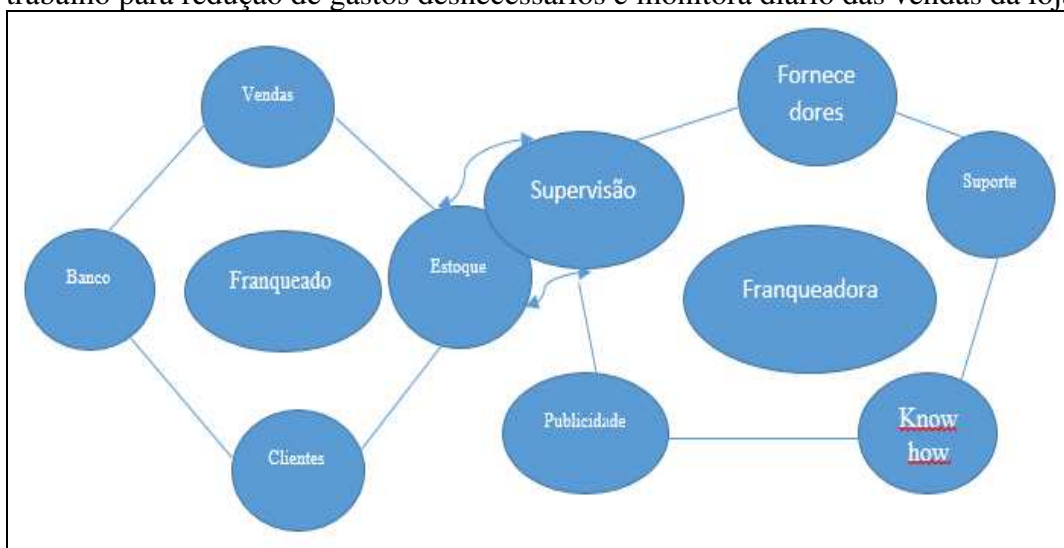


Figura 2 - Sistema compartilhado de colaboração na franquia de autosserviço

Fonte: Os autores

No início do processo de negociação do sistema de franquias, o candidato passa por entrevista com especialistas para checar se seu perfil e expectativa estão condizentes com o modelo da franquia oferecido. Outro aspecto fundamental é o valor do investimento, e o tempo de retorno deste investimento. Uma vez acertado estes pontos, inicia-se o processo de conversão de franquias que envolve deste o contrato de franquias, à formação do franqueado e preparação da loja para a conversão.

O ponto crucial desta pesquisa é o compartilhamento do conhecimento da franqueadora para o franqueado. Especificamente na franquia analisada, algumas áreas são administradas de forma independente pelo franqueado (o açougue e padaria). Nesse contexto, ao usar o aprendizado do sistema de franquias, o franqueado pode obter um ganho considerável nos resultados dessas áreas que possuem as maiores margens de lucro do negócio.

Assim como apresentadas as proposições desta pesquisa foram alicerçadas na capacidade absorptiva, com foco na: aquisição, assimilação, transformação e exploração, conforme as premissas do estudo (Zahra & George, 2002).

##### 4.1. Aquisição

A principal essência da *franchising* é replicar um modelo que já demonstrou ser sucesso, isso não só possibilita um aprendizado mais rápido para o novo empreendedor, como também proporciona a ele um risco menor, se comparado ao de abrir um negócio sozinho e partindo do zero. A franquia é uma opção para quem quer garantia de que irá obter sucesso em seu negócio. No caso do franqueado 1 os principais motivos para aquisição foram em primeiro lugar para obter uma melhor gestão e padronização na expansão dos seus supermercados, e na



sequência a força da marca, a propaganda na televisão, e a simplificação dos processos. Já para o franqueado 2, um dos principais motivos de entrar no negócio de franquias foi para aumentar as vendas no açougue e padaria que chegaram a 150 % no primeiro ano, para ele também a marca e marketing também ajudaram. Uma das questões abordadas foi sobre o processo de aprendizado, para seu primeiro supermercado, como você foi o processo de aprendizado. Nas palavras do entrevistado 1:

“Primeiro teve a decisão de porquê um supermercado, eu avalei diversos comércios, posto de gasolina, restaurante, oficina mecânica e eu achei que era mais adequado para minha experiência o supermercado, que dependia mais de negociação, administração, sistemas, eu me sentia mais em casa com os processos de um supermercado, do que de um restaurante, de uma oficina mecânica, onde eu vi que precisaria de uma especialização de culinária, mecânica que eu não tinha. Então o supermercado foi a escolha mais voltada para minha experiência em administrar. E o início foi muito difícil eu optei por comprar um supermercado que já estava vendendo bem, que já tivesse uma equipe formada, porque como eu não conhecia nada, do ramo, eu tinha que me apoiar em alguma coisa já formada durante o primeiro ano, para depois com minha experiência adquirida, começar a modificar as coisas e tal... e fazer a expansão de acordo com a estratégia que eu montasse. Mas eu me baseei numa estrutura já montada comprei alguma coisa pronta que eu pudesse me apoiar no início”.

O entrevistado 2, relata como foi seu início:

“Somos nordestinos, tenho pai e mãe. Somos em uma família de 10 irmãos só do meu pai com minha mãe, ai tem outros irmãos, são total 16 vivos. E nós temos um outro negócio no ramos de aliementos, somos 6 sócios em família, tenho mais outro irmão que mexemos com segmento de mercado, onde 2008 comecei com loja de conveniência em posto de gasolina, ai depois parti para lanchonete, e mercado. Cheguei a ter 6 lojas total, em 2010 eu resolvi vender as lojas de conveniência e ficar só com mercado. Fiquei com 3 lojas, eram lojas pequenas, (era um sonho meu ter uma franquia de supermercado). Comprei uma loja, e iniciei uma parceria com a franquia. Um ano e pouco depois a gente resolveu abrir esta loja que estamos conversando (o fluxo de clientes era muito grande, devido a grande população) e resolvemos converter parauma franquia em 2013”.

## 4.2. Assimilação

A assimilação do conhecimento é a principal característica no sistema de franquias, que pode ser definido com a transferência de conhecimentos sobre a operação de negócios, incluindo, manuais de operação, treinamentos, consultoria em campo e check list.

No caso do franqueado 1 que possui grande experiência no segmento, a assimilação se deu por conta essencialmente pela padronização, que ele vê também como simplificação dos processos que permitiu ao franqueado reorganizar sua rotina, inclusive nas compras e administrar seu tempo melhor e otimizá-lo, dando maior foco ao planejamento do açougue e padaria. Para o franqueado 2, a assimilação seu deu fundamentalmente pela formação de grupos de compras de praticamente todos fornecedores como Sadia, Seara. Este grupo compartilha informações nas redes sociais, então são várias oportunidades, colocam produto, preço e quantidade. É uma rede, onde um ajuda o outro. O entrevistado relata:

“Hoje temos oportunidades nos atacarejos e temos grupos de compras de praticamente todos fornecedores como Sadia, Seara. Este grupo divulga nas redes sociais, então são várias oportunidades, colocam produto, preço e quantidade. É um grupo de comerciantes. É uma rede, onde um ajuda o outro. É um grupo voltado para itens promocionais. Hoje o sucesso das pequenas





## VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



lojas, é isso, é um grupo de uns 15 distribuidores de bebidas, laticínios, congelados, frios, praticamente tudo”.

### 4.3. Transformação

A transformação de novos conhecimentos pelo franqueado nos processos de açougue e padaria agregam melhor desempenho nestas áreas. No caso da franqueado 1, ele pode medir e chegou ao incremento de vendas de 30% em 1 ano. Para ele, a marca forte da franquia traz para dentro da loja muito mais clientes, e obtém-se um resultado imediato de aumento na venda de perecíveis. É um dos dois pontos que ele cita como um dos principais benefícios da franquia. O franqueado 2 ressalta que a transformação dos conhecimentos transferidos através da franquia, ajudaram nos resultados substancialmente o açougue e padaria. E ele pode enxergar nas vendas que como já citado, obtiveram o excelente incremento de 150% no primeiro ano. Ele credita esta transformação também ao melhor foco nas negociações destas áreas, que conseguiu com a conversão de seu supermercado, pois conseguiu reestruturar sua rotina pela facilidade que a padronização trouxe para a operação de sua loja. Nas palavras do entrevistado 2:

“Porque além da maior margem, não tem o compromisso de compra direto da franquia no perecíveis. Exatamente, a tendência de pegar uma franquia é para aumentar as vendas na padaria, frios e açougue”.

### No caso da loja que obteve sucesso com a franquia

#### 4.4. Exploração

O sistema de franquias oferece novos conhecimentos. No caso do franqueado 1, ele iniciou na franquia quando já possuía quatro supermercados, momento que tinha muita dificuldade com a falta de padrão entre as lojas, onde cada loja possuía um sistema diferente, o recolhimento do dinheiro não tinha carro forte, e viu na franquia o caminho para expansão e para maior dedicação nas áreas de açougue e padaria, áreas que no seu ponto de vista tinham grande potencial de ganhos. Inicialmente começou com uma loja convertida em franquia, e pode organizar-se e com a reestruturação da sua rotina de compras, passou a ter mais tempo para focar o açougue e a padaria, áreas do supermercado que os resultados passaram a representar 60% dos seus ganhos. Assim, alternando momentos de expansão que precisam de mais dedicação e momentos de estabilização e maturação do negócio, após cinco anos, ele opera quatro lojas. E além disto, sobrando mais tempo para o lazer, e para a família. O entrevistado 1 explica como foi o processo de conversão de suas lojas:

“Eu já tinha o supermercado a cinco anos, e já feito uma expansão sem franquia, e comecei a ter muita dificuldade com a falta de padrão entre as lojas, cada uma com um sistema diferente, o recolhimento do dinheiro não tinha carro forte, e aí eu visitei uma franquia e vi que o caminho para expansão legal para mim seria através do modelo de franquia. Então eu vendi 2 lojas, eu já estava com 3 e recomencei a expansão através do modelo de franquias, onde eu cheguei a 6 lojas com a bandeira da franquia.”

Para o franqueado 2 com a conversão da primeira loja ele também achou no sistema de franquias a oportunidade para padronizar os processos de seu supermercado e otimizar seu açougue e padaria. Assim, motivou-se para investir na reforma e ampliação de ambos, e viu as vendas responderem fortemente. Situação que ele acredita que sem a conversão do seu supermercado não seria possível realizar estes resultados. Atualmente está em fase de montagem de açougue e padaria nas outras duas lojas. Sua decisão de montar o açougue e padaria depois de um tempo de operação nestas lojas se deve pelo motivo que hoje ele sente-





se mais seguro para administrar estes novos negócios, devido ao conhecimento adquirido com a primeira loja convertida. É importante ressaltar que no momento da conversão ele possuía apenas uma loja e sua decisão de montar as outras duas lojas ocorreu depois de dois anos da primeira loja convertida. Os incrementos no faturamento, o estimularam para esta decisão, como ele mesmo comenta:

“As vendas cresceram 150 % no primeiro ano. Neste caso tivemos um modelo de sucesso. Colocamos mais sortimento e trabalhamos melhor os preços no açougue e padaria. Sem o vínculo nestas áreas com a franqueadora, temos a liberdade de colocar o produto que quiser e precificar mais de acordo com as necessidades, por exemplo repassar uma melhor negociação de preços.”

#### 4.5. Transferência de conhecimento

Na

Tabela 2 estão destacados os indicadores referentes às construções dos processos de aprendizagem que são comuns aos dois franqueados que participaram do estudo.

*Tabela 2 – Transferência de conhecimento*

PROCESSOS	INDICADORES DA CONSTRUÇÃO DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM OBSERVADOS
<b>PROCESSOS DE APRENDIZAGEM EXPLORATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abertura em relação a fontes de conhecimento</li><li>• Reconhecimento de fontes de conhecimento através do sistema de franquia</li><li>• Motivação para utilizar fontes de conhecimento da franqueadora</li><li>• Identificação de novos conhecimentos em fontes da franqueadora</li><li>• Geração de informações sobre ambiente de negócios do sistema de franquia relevantes para novas oportunidades de negócios no açougue e padaria</li><li>• Aquisição de conhecimentos através de várias fontes</li><li>• Conhecimento, seleção e retenção obtidos a partir de fontes externas</li><li>• Manter e reativar o conhecimento do sistema de franquias focando no açougue e padaria</li><li>• Reconstrução do conhecimento adquirido adaptação ao perecíveis</li><li>• Ligando os conhecimentos existentes com novos insights, gerando considerável incremento da performance de vendas e resultados do açougue e padaria</li></ul>
<b>PROCESSOS DE APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicar o conhecimento para fins comerciais, prospecção o crescimento do negócio para novas lojas e ampliação do açougue e padaria</li><li>• Adequação do açougue e padaria para atingir o mercado potencial</li><li>• Conversão de ideias inovadoras em aplicações comerciais, através do uso do novo conhecimento para desenvolvimento do açougue e padaria, com adequação de sortimento de produtos e precificação diferenciada, focando nas promoções e campanhas de marketing da franquia, para otimizar o fluxo dos clientes do supermercado para o açougue e padaria.</li></ul>
<b>PROCESSOS DE APRENDIZAGEM EXPLORADORA</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como pode ser observado, pelo estudo realizado, as capacidade absorptiva pode ser identificada nas empresas franqueadas de varejo de autosserviço analisadas por meio de entrevistas e observação, conforme o modelo conceitual proposto (Zahra & George, 2002).

#### 5. Considerações finais



O desenvolvimento de estratégias competitivas passou a ser uma necessidade para a manutenção e melhoria dos resultados. O sistema de franquias oferece uma transferência do conhecimento, e tem grande potencial para absorção de conhecimento através dos contatos existentes neste modelo e das ferramentas de suporte oferecida. E especialmente, pela força da marca que atrai um grande número de clientes para o supermercado.

O novo conhecimento traz a oportunidade de transformação e padronização das rotinas e de melhor planejamento da administração, podendo explorar o conhecimento no sistema de franquias e absorver seus benefícios para as áreas de açougue e padaria que rapidamente respondem com o incremento significativo nos resultados.

No entanto exploração destes conhecimentos na gestão varia de acordo com cada franqueado, e depende principalmente do perfil do franqueado e do seu conhecimento prévio. Assim, corroborando com Cohen e Levinthal (1990), neste estudo foi comprovado nos dois casos que o conhecimento anterior relacionado, confere uma capacidade de reconhecer o valor de novas informações, assimilá-la e aplicá-la a fins comerciais.

O desenvolvimento da capacidade absorptiva deste estudo foi focada no açougue e padaria e pode-se concluir que nos dois casos ocorreram os processos de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento (Zahra & George, 2002) esperados e propostos. Esta absorção muito se deu pela capacidade dos dois franqueados em vislumbrar a oportunidade de incorporar na conversão para franquia de seus supermercados, uma absorção deste conhecimento para as áreas de maior rentabilidade do negócio como estratégia para atingimento dos seus objetivos, tornando-os mais lucrativas e mais bem administradas.

E pelo perfil empreendedor de cada um dele que proporcionaram a abertura em relação a fontes de conhecimento externas, e reconheceram a franquia como fonte de conhecimento externo.

Esta pesquisa traz algumas limitações relacionadas à amostra escolhida, pois analisou-se dois empreendedores experientes que já possuíam supermercados e decidiram pela conversão para o sistema de franquias, justamente por acreditarem que traria incremento para seus respectivos negócios; e que possuíam fluxo de caixa para acompanhar o incremento de vendas ocorrido no açougue e padaria. Como sugestão para futuros estudos, poder-se-ia analisar a capacidade absorptiva do conhecimento potencial e realizada em franqueados que iniciam no sistema de franquias, porém sem uma prévia experiência no segmento, oferecendo novos caminhos para a abordagem do tema e mais robustez às descobertas aqui apresentadas.



## 6. Referências

- Anguera, M.T. (1985). Metodologia de la observación en las Ciencias Humanas (3ª ed. ampliada). Madrid: Cátedra.
- Bernard, D. A. (1993). Franchising Estratégico: como obter alavancagens e sinergias por meio da taxa inicial e dos royalties. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 33(4), 18–31.
- Brescancini, A. M. (1994). Franchising de Alimentos: temporada de caça ao cliente. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 64(6), 18–26.
- Cherto, M. (1989). *Franchising: revolução no marketing* (3ª ed.). São Paulo: McGraw Hill.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity : A New Perspective on and Innovation Learning. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Fontanelle, C., Hoeltgebaum, M., & Silveira, A. (2006). A Influência do Perfil Empreendedor dos Franqueados no Desempenho Organizacional. In *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*.
- Gebauer, H., Worch, H., & Truffer, B. (2012). Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal*, 30(1), 57–73. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2011.10.004>.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure E. & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204, 291-295.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. <http://doi.org/10.1002/smj.332>.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Tanniru, M. (2010). Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1),19-31. <http://doi.org/10.1007/s11747-008-0131-z>
- Martins, G. A. (2008). Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2 (2) 9-18.
- Meirelles, D. S. e, & Camargo, Á. A. B. (2014). Capacidades Dinâmicas : O Que São e Como Identificá-las ? *Revista de Administração Contemporânea, RAC*, 18(Especial), 41–64. <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289>
- Ruas, R., Raupp, D., Recker, G., & Pegorini, G. (2014). A dinâmica das competências organizacionais e a contribuição da aprendizagem: Um estudo de caso no setor bancário. *Revista ALCANCE*, 21(4), 612–649. <http://doi.org/alcance.v21n4.p612-649>.
- Schwartz, J. C. (1994). *Francising: o que é e como funciona*. (SEBRAE, Ed.) (1st ed.). Brasília: SEBRAE.
- Teece J, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, 18, 334–361.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <http://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>.
- Voss, C.; Tsikriktsis, N.; Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal Of Operations & Production Management*, 22(2),195-219.
- Windsperger, J. & Gorovaia, N. (2007). The Choice of Knowledge Transfer Mechanisms in Franchising Networks. A Property Rights View. *Center of Business Studies*, University of Vienna.
- Whyte W. F. (2005). *Sociedade de esquina: a estrutura social de uma área urbana pobre e degradada*. Tradução de Maria Lucia de Oliveira. Rio de Janeiro, Jorge Zahar.
- Yin. R. K. (2005). *Estudo De Caso: Planejamento e métodos*. 3 Ed., Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso – Planejamento e métodos* 5 Ed., Porto Alegre: Bookman.



## VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity : a Review, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <http://doi.org/10.5465/APBPP.2000.5438568>.
- Zanelli, J. C. (2002). Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos da Psicologia*, 7,79-88.
- Zollo, M., Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 2002. <http://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>.