

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

*Impact of the Choice of Knowledge Transfer Mechanism on the Performance of Brazilian Franchises*

**Batista Salgado Gigliotti<sup>1</sup>, Moacir de Miranda Oliveira Junior<sup>2</sup> e Aline Mariane de Fariaês<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Universidade de São Paulo (USP), Brasil, Doutorado em Administração, e-mail: [bsgigliotti@gmail.com](mailto:bsgigliotti@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2044-7144>

<sup>2</sup> Universidade de São Paulo (USP), Brasil, Doutorado em Administração, e-mail: [mirandaoliveira@usp.br](mailto:mirandaoliveira@usp.br), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6289-9600>

<sup>3</sup> Centro Universitário FEI, Brasil, Doutorado em Administração, e-mail: [alinefaria@fei.edu.br](mailto:alinefaria@fei.edu.br), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8752-1738>

Recebido em: 27/03/2024 - Revisado em: 10/06/2024 - Aprovado em: 12/06/2024 - Disponível em: 30/06/2024

### Resumo

O sistema de franquias tem atraído a atenção do mercado e da academia porque pode proporcionar ganho de escala, bem como amplitude do reconhecimento da marca – sob o ponto de vista do franqueador –, e sendo visto como alternativa na redução de riscos, por parte do franqueado. Considera-se que tal sistema é bem-sucedido quando possibilita resultados financeiros positivos a todos aqueles que investiram seus recursos. A presente pesquisa quantitativa tem como objetivo analisar o grau de influência das distintas ferramentas de transferência de conhecimento (mecanismos) entre franqueador e franqueado no desempenho das unidades franqueadas, tendo como orientação bibliográfica as teorias de Recursos (*RBV-Resource-Based View*), de Conhecimento (*KBV-Knowledge-Based View*) e da Riqueza das Informações. As variáveis dependentes escolhidas para medir o desempenho financeiro são a lucratividade e a rentabilidade das unidades da rede. As variáveis independentes – os mecanismos de transferência de conhecimento – são inicialmente agrupadas e classificadas entre aquelas de baixo grau de riqueza de informação (LIR), cujo foco está na troca e na apreensão de conhecimento explícito ou codificado (por exemplo, relatórios, manuais, e-mails, intranet e banco de dados), e aquela de alto grau de riqueza de informação (HIR), cujo foco está na troca de conhecimento tácito ou não codificado (por exemplo, treinamento em classe, treinamento em campo, seminários, visitas às unidades e encontros formais). As evidências empíricas mostram que a escolha dos mecanismos de transferência de conhecimento tem influência na rentabilidade.

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

## Abstract

The franchising system has attracted the attention of the market and academia because it can provide gains in scale, as well as breadth of brand recognition – from the franchisor’s point of view – and is seen as an alternative in reducing risks, on the part of the franchisee. Such a system is considered successful when it enables positive financial results for all those who invested their resources. This quantitative research aims to analyze the degree of influence of different knowledge transfer tools (mechanisms) between franchisor and franchisee on the performance of franchised units, using as bibliographical guidance the theories of Resources (RBV-Resource-Based View), of Knowledge (KBV-Knowledge-Based View) and Information Wealth. The dependent variables chosen to measure financial performance are the profitability and profit of the network’s units. The independent variables – the knowledge transfer mechanisms – are initially grouped and classified among those with a low degree of information richness (LIR), whose focus is on the exchange and capture of explicit or codified knowledge (for example, reports, manuals, e-mails, intranet and database), and that of high degree of information richness (HIR), whose focus is on the exchange of tacit or uncodified knowledge (e.g. class training, field training, seminars, visits units and formal meetings). Empirical evidence shows that the choice of knowledge transfer mechanisms has an influence on profitability.

**Keywords:** Franchise, knowledge transfer, performance

---

## 1. INTRODUÇÃO

Nessa pesquisa, estamos interessados na relação entre a gestão do conhecimento e o desempenho financeiro das franquias. Pesquisas anteriores já sugeriram que a escolha de mecanismos de transferência de conhecimento pode impactar o desempenho financeiro dos franqueados (Rhodes et al., 2008). Todavia, nós entendemos que essa relação ainda está incompleta e pode ser aprofundada já que a maior parte dos estudos não considera o grau de riqueza de informação dos mecanismos de transferência de conhecimento entre franqueador e franqueado. Sendo assim, buscamos compreender como os diferentes níveis de riqueza de informação, presentes nesses tipos de mecanismos, afetam a lucratividade e a rentabilidade das franquias (e.g., Macdiarmid; Tholan; Musingwini, 2018).

Segundo Gorovaia e Widsperger (2013), a transferência de conhecimento em franquias se dá por meio da utilização de dois grupos de mecanismos: (i) de baixo grau de riqueza de informação (LIR); e (ii) de alto grau de riqueza de informação (HIR). O agrupamento LIR inclui os seguintes mecanismos de transferência de conhecimento: relatórios, manuais, e-mails, intranet e banco de dados. Já no caso do agrupamento HIR, são incluídos os mecanismos: treinamento em classe, treinamento em campo, seminários, visitas às unidades e encontros formais.

Analisando por esse prisma, a escolha dos mecanismos de transferência de conhecimento impacta o desempenho financeiro das empresas? Esse artigo quer mostrar que há sim impacto na rentabilidade das franquias. Portanto, o objetivo desse trabalho é

analisar como o desempenho das franquias presentes no Brasil é impactado pela escolha dos mecanismos de transferência de conhecimento. Para isso, foi feito um estudo com 231 redes franqueadoras, representadas por meio de um total de 37.257 unidades franqueadas. Os dados dessas empresas foram obtidos majoritariamente por meio de consultas a websites (das próprias franquias). Já a obtenção dos demais dados foi por meio de consulta aos executivos das redes, colhidos em entrevistas ou em textos enviados diretamente pela franqueadora aos pesquisadores. Os dados são referentes ao ano de 2021.

Assim, essa pesquisa contribui para a literatura explorando um ponto não abordado anteriormente, especialmente no Brasil. Já no que tange à contribuição prática, trazemos mais evidências de como novos franqueados podem aumentar as suas chances de ter maior rentabilidade.

Essa pesquisa está organizada em cinco capítulos, começando por essa introdução que estabelece o contexto e a relevância do estudo. Segue-se o capítulo que trata do referencial teórico, onde são aprofundados aspectos como a transferência de conhecimento e seus impactos nos resultados financeiros, explorando mecanismos de transferência à luz da Teoria da Riqueza das Informações e culminando na formulação de hipóteses de pesquisa. A metodologia utilizada para testar essas hipóteses é detalhada no terceiro capítulo. Os resultados são apresentados no quarto capítulo, incluindo análises preliminares e três modelos de regressão linear múltipla focados em lucratividade e rentabilidade, com e sem outliers. O artigo conclui com uma discussão sobre os achados e suas implicações, seguido pelas referências que sustentam o estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Transferência de conhecimento e resultados financeiros

A literatura destaca a correlação entre a transferência de conhecimento e os resultados financeiros das empresas, particularmente em cadeias de franquias, onde a troca de informações estratégicas é vista como um impulso para a performance financeira. Historicamente, essa transferência de conhecimento era predominantemente do franqueador para o franqueado; no entanto, a noção de “compartilhamento de conhecimento” atualmente reconhece a bidirecionalidade desse processo. Apesar de estudos, como o de Maalouf et al (2020), que reconhecem a contribuição mútua no compartilhamento de conhecimento, e de Falcón et al (2021), que observaram o impacto positivo do treinamento no desempenho financeiro, nota-se uma lacuna na literatura quanto à análise da transferência de conhecimento sob a ótica do grau de riqueza de informação.

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

O desempenho do sistema de franquia é analisado principalmente por indicadores financeiros, onde destacam-se a lucratividade e a rentabilidade das unidades franqueadas (Adeiza et al., 2017). Segundo Mishra (2017), o sucesso de um franqueador está intimamente ligado à sua capacidade de manter altos níveis desses indicadores em cada unidade. Estudos anteriores apontam que a lucratividade e a rentabilidade são os melhores indicadores de desempenho de uma unidade franqueada (Minguela-Rata et al., 2009; Iyengar et al., 2015; Aguiar, Consoni, 2017).

Lucratividade, conforme definido por Macdiarmid, Tholan e Musingwini (2018), refere-se à capacidade de uma empresa de gerar lucro em relação ao seu faturamento bruto. É comumente medida pela Margem LAJIDA (Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) dividido pelo faturamento bruto. Este indicador é expresso em porcentagem e ajustado para efeitos sazonais pela média mensal do LAJIDA de doze meses consecutivos.

Rentabilidade, por outro lado, é a medida de quanto lucro uma empresa gera em relação ao seu investimento inicial (Macdiarmid; Tholan; Musingwini, 2018). Esta também é calculada com base no LAJIDA, mas dividindo-o pelo valor total do investimento inicial das unidades. Assim como a lucratividade, a rentabilidade é expressa em porcentagem e ajustada para sazonalidade da mesma forma.

A distinção entre esses dois indicadores é crucial: enquanto a lucratividade foca na eficiência operacional e na geração de lucro em relação às receitas, a rentabilidade avalia o retorno sobre o investimento inicial. A validação desses indicadores de desempenho, fundamentais nesta pesquisa, apoia-se na aderência à base teórica da Knowledge-Based View, que enfatiza a geração e transferência de conhecimento como essenciais ao desempenho (Gorovaia; Windsperger, 2013).

## 2.2. Mecanismos de transferência e a Teoria da Riqueza das Informações

Gorovaia e Windsperger (2010) sugerem a aplicação dessa teoria para diferenciar os mecanismos de transferência de conhecimento em franquias de acordo com a capacidade de processamento da informação. E ainda, que o grau de conhecimento tácito (Nonaka, 1991) determina a riqueza da informação do mecanismo de transferência, lembrando que sua transferência costuma ser mais difícil.

No que tange aos mecanismos de transferência de conhecimento em franquias, conforme Windsperger e Gorovaia (2007), apontam, a Teoria da Riqueza das Informações descreve a habilidade dos mecanismos de comunicação de reduzir a ambiguidade da tarefa, referindo-se aos atributos de capacidade de retroalimentação (feedback), de disponibilidade de múltiplas dicas (voz, corpo, gestos e palavras), de variação de linguagem e foco pessoal (emoções e sentimentos). Quanto mais desses atributos um mecanismo possui, maior é a sua capacidade de lidar com a ambiguidade e maior a sua capacidade de transferência de conhecimento (Cohen; Levinthal, 1990). Uma eficiente transferência de conhecimento do franqueador ao franqueado só pode ser percebida se mecanismos baseados no indivíduo (p.ex. treinamento, visitas, comitês, reuniões e conferências) forem utilizados para transferir conhecimentos específicos que não sejam codificados e se mecanismos baseados na informação (p. ex. relatórios, manuais, banco de dados, intra e internet) forem usados para transferir conhecimentos codificáveis.

### 2.3. Classificações de grau de riqueza da informação

Ainda quanto aos mecanismos de transferência de conhecimento, Gorovaia e Windsperger (2013), propõem uma classificação de mecanismos distinguindo os de baixo grau de riqueza de informação (LIR) e os de alto grau de riqueza de informação (HIR). No caso LIR, são considerados exemplos: relatórios, manuais, e-mails, intranet e banco de dados. Já no caso HIR, são considerados: treinamento em classe, treinamento em campo, seminários, visitas às unidades e encontros formais. De acordo com a Knowledge-Based View (BARNEY, 1991), o quanto o conhecimento do sistema é tácito, influencia a escolha do mecanismo de sua transferência. Quanto mais tácito, mais mecanismos HIR são utilizados e mais o franqueador utiliza a estratégia de personalização. De forma oposta, quanto mais explícito, mais mecanismos LIR são utilizados e mais o franqueador utiliza a estratégia de codificação.

A escolha do mecanismo de transferência depende do tipo de conhecimento a ser replicado, podendo ser dividido em três grupos. Para o conhecimento com alto grau de conhecimento explícito, a escolha por mecanismos de baixa riqueza da informação (LIR) tendem a trazer maior benefício. Para o conhecimento com alto grau de conhecimento tácito, recomenda-se a escolha por mecanismos de alta riqueza da informação (HIR). Para a necessidade de replicar tanto o conhecimento tácito como o explícito, recomenda-se que o franqueador utilize tanto mecanismos LIR como HIR (Gorovaia; Windsperger, 2010; Windsperger; Gorovaia, 2011).

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

### 2.4. Hipóteses de pesquisa

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

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

Portanto, seria razoável propor um passo adiante na literatura por meio da hipótese ( $H_1$ ) que diz que a lucratividade das unidades franqueadas está relacionada

à escolha de mecanismo de transferência de conhecimento do sistema de franquia. Analogamente, propõe-se também aqui a hipótese ( $H_2$ ) de que a rentabilidade das unidades franqueadas está relacionada à escolha de mecanismo de transferência de conhecimento do sistema de franquia.

Dessa maneira, temos formalmente as hipóteses abaixo.

$H_1$ : A lucratividade das unidades franqueadas tem efeito da escolha de mecanismo de transferência de conhecimento do sistema de franquia.

$H_2$ : A rentabilidade das unidades franqueadas tem efeito da escolha de mecanismo de transferência de conhecimento do sistema de franquia.

### 3. METODOLOGIA

Este artigo adota a classificação de mecanismos de transferência de conhecimento de Gorovaia e Windsperger (2013), diferenciando-os em mecanismos de alto grau de riqueza de informação (HIR) e baixo grau de riqueza de informação (LIR). Para HIR, considera-se treinamento em classe, em campo, seminários, visitas e encontros formais. Para LIR, inclui-se relatórios, manuais, e-mails, intranet e banco de dados. A fim de evitar o viés nas respostas dos entrevistados decorrente dessa classificação, os mecanismos foram apresentados de maneira combinada durante os questionários.

Este estudo utiliza dados de 2021 de 231 redes franqueadoras ligadas à Associação Brasileira de Franchising (ABF). Destas informações de 195 redes foram coletadas via websites corporativos ou seus representantes, dados de 19 redes foram adquiridos por entrevistas com gestores, e as informações das 17 restantes foram fornecidas diretamente pelas franqueadoras. Este conjunto representa 8,6% do total de 2.668 redes franqueadoras operando no Brasil, conforme dados da ABF de 2020. Quando consideramos apenas as redes associadas à ABF, que somam 1.114 em 2021, a amostra constitui 20,7% deste grupo. Adicionalmente, as 37.257 unidades franqueadas presentes na amostra representam 23,8% do total estimado de 156.798 unidades franqueadas no Brasil, segundo a ABF em 2021.

Para alcançar o objetivo desse artigo, são empregadas regressões lineares múltiplas com constructos para os mecanismos LIR e HIR. Além deles, são usadas como variáveis independentes outros fatores que podem afetar a lucratividade ou a rentabilidade das franquias: (i) Categoria (Varejo ou Serviços); (ii) N° de Unidades no Brasil; (iii) N° Unidades/Tempo desde a fundação; e (iv) % Tempo Total com Franquia. As variáveis são definidas da seguinte forma:

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

meses consecutivos, com mesmo início de contagem de período em todos os casos avaliados.

**Rentabilidade:** Baseado em Macdiarmid, Tholan e Musingwini (2018), a rentabilidade é medida pelo indicador que resulta do quociente entre o “LAJIDA” (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) mensal médio dos franqueados e o valor total do investimento inicial médio das unidades da mesma rede. Unidade métrica: porcentagem. Para eliminar o efeito da sazonalidade, é adotada a média mensal do LAJIDA de doze meses consecutivos, com mesmo início de contagem de período em todos os casos avaliados.

**Mecanismos HIR (Total) e Mecanismos LIR (Total):** Tais variáveis independentes estão relacionadas aos mecanismos de transferência de conhecimento priorizados pelos franqueadores, utilizando ainda o agrupamento e a classificação de mecanismos entre aqueles de baixo grau de riqueza de informação (LIR) e aqueles de alto grau de riqueza de informação (HIR) (Gorovaia; Windsperger, 2013). No caso HIR, são considerados na presente pesquisa os seguintes mecanismos de transferência de conhecimento: treinamento em classe; apoio na implantação; treinamento em campo; apoio em RH e consultoria de campo. Já no caso LIR, são considerados os mecanismos: manuais; apresentação de ponto comercial; intranet/extranet e apoio em marketing local. As categorias das variáveis HIR (alto grau de riqueza da informação) e LIR (baixo grau de riqueza da informação) são determinadas conforme os critérios e os significados mostrados na Tabela 1 e detalhadamente explicados abaixo. Os dados obtidos sobre os mecanismos de transferência de conhecimento se referem a duas etapas do processo de implementação de uma unidade franqueada: (i) mecanismos mais utilizados no período de preparação que antecede a inauguração (pré-abertura); e (ii) mecanismos mais utilizados no período após a inauguração (pós-abertura). Essas classificações ainda receberam a divisão em outras categorias.

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

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

**Fonte: produção dos autores.**

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

Para o cálculo do coeficiente do HIR Total e do LIR Total, foram consideradas a média simples entre pré e pós-abertura. No exemplo anterior: 0,67 para HIR Total  $((1,0+0,33)/2)$  e 0,5 para LIR Total  $((0,5+0,5)/2)$ . Já as variáveis HIR (Total) e LIR (Total) se apresentam obtidas pelas médias das variáveis acima (pré e pós-abertura). Quanto maior o valor destas variáveis maior é o grau de utilização dos mecanismos do grupo (HIR ou LIR). Unidade métrica: coeficiente.

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

**Nº de Unidades no Brasil:** Variável medida pela declaração do número total de unidades da rede de franquia em território brasileiro.

**Nº Unidades/Tempo desde a fundação:** Variável medida através de indicador que resulta da declaração do número de unidades atualmente em operação do sistema de franquia comparado com a declaração da data de início de operação da marca (*i.e.*, o tempo em anos).

**% Tempo Total com Franquia:** Variável relativa obtida comparando o tempo de existência do sistema de franquia (número de anos) em relação ao tempo de existência da marca (número de anos).

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

**Tabela 2 - Variáveis e fórmulas**

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

**Fonte: Elaborada pelos autores.**

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Análise preliminar

A representatividade dos setores na amostra segue na Tabela 3. Dois setores (Alimentação/Saúde, Beleza/Bem-estar) representam quase a metade das empresas (47,6%). Quanto à relação de proporção entre serviços e varejo, o primeiro representa 51,9% da amostra (120 observações) e o segundo representa 48,1% da amostra (111 observações).

**Tabela 3 - Representatividade do setor de atividade**

Setor de atividade	%	Setor de atividade	%
Alimentação	24,7	Limpeza e Conservação	3,5
Saúde, Beleza e Bem-estar	22,9	Comunicação, Informática e Eletrônicos	3,0
Serviços Educacionais	12,1	Serviços Automotivos	2,6
Serviços e Outros Negócios	10,8	Hotelaria e Turismo	1,7
Moda	9,1	Entretenimento e Lazer	1,3
Casa e Construção	8,2		

Fonte: Elaborada pelos autores.

### 4.2. Regressão Linear Múltipla – Modelo 1 (Lucratividade)

A Tabela 4 apresenta os coeficientes da equação de regressão e os testes (teste t) para verificar se estes coeficientes são estatisticamente diferentes de zero. A variável dependente é a Lucratividade

**Tabela 4 - Coeficientes das variáveis independentes do modelo de análise (Modelo de Análise 1a)**

Modelo 1	Coeficiente não padronizado		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de Colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
Constante	13,35 3	2,272		5,877	,000		
HIR (Total)	- 1,141	2,867	-,027	-,398	,691	,931	1,074
LIR (Total)	- 3,230	2,595	-,083	-1,245	,215	,971	1,030
Categoria	1,964	1,284	,102	1,530	,128	,962	1,040
Nº Unidades/Tempo desde a fundação	,022	,017	,096	1,234	,219	,707	1,415
% Tempo Total com Franquia	,014	,023	,042	,616	,539	,933	1,072
Nº de Unidades no Brasil	-,001	,002	-,033	-,426	,670	,735	1,360

a. Variável Dependente: Lucratividade

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os coeficientes das variáveis independentes do modelo são todos não significantes estatisticamente. O Coeficiente de Determinação,  $R^2$ , é igual a 0,036, o que significa que 3,6% das variações na lucratividade seriam explicadas pelas variáveis independentes. Os restantes 96,4% seriam variações aleatórias ou devidas a outros fatores não considerados neste modelo.

#### 4.3. Regressão Linear Múltipla – Modelo 2 (Rentabilidade)

A Tabela 5 apresenta os coeficientes da equação de regressão e os testes (teste t) para verificar se estes coeficientes são estatisticamente diferentes de zero. A variável dependente é a Rentabilidade.

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

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

Nº de unidades/tempo desde a fundação: Coef. padronizado (Beta) = 0,418;

Categoria: Coef. padronizado (Beta) = 0,229;

Nº de unidades no Brasil: Coef. padronizado (Beta) = -0,188;

HIR (Total): Coef. padronizado (Beta) = -0,145.

Tabela 5 - Coeficientes das variáveis independentes do Modelo de Análise 2.

Modelo 1	Coeficiente não padronizado		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de Colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
Constante	13,35 3	2,272		5,877	,000		
HIR (Total)	- 1,141	2,867	-,027	-,398	,691	,931	1,074
LIR (Total)	- 3,230	2,595	-,083	-1,245	,215	,971	1,030
Categoria	1,964	1,284	,102	1,530	,128	,962	1,040
Nº Unidades/Tempo desde a fundação	,022	,017	,096	1,234	,219	,707	1,415
% Tempo Total com Franquia	,014	,023	,042	,616	,539	,933	1,072
Nº de Unidades no Brasil	-,001	,002	-,033	-,426	,670	,735	1,360

a. Variável Dependente: Lucratividade

Fonte: Elaborada pelos autores.

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

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

Por sua vez, o  $R^2$  igual a 0,260 significa que 26% das variações na rentabilidade são explicadas pelas variáveis independentes. Os restantes 74% são variações aleatórias ou devidas a outros fatores não considerados neste modelo.

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

#### **4.4. Regressão Linear Múltipla – Modelo 3 (Rentabilidade – Sem outliers)**

A Tabela 6 apresenta os coeficientes da equação de regressão e os testes (teste t) para verificar se estes coeficientes são estatisticamente diferentes de zero. A variável dependente é Rentabilidade.

Tabela 6 - Coeficientes das variáveis independentes do Modelo de Análise 3 – sem outlier

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

a. Variável Dependente: Rentabilidade

Fonte: Elaborada pelos autores.

A partir dos coeficientes do modelo de regressão com variável dependente “rentabilidade” e sem outliers, chega-se ao resultado que o coeficiente da variável “HIR (Total)” indica que um aumento de uma unidade no valor do escore desta variável levaria a uma redução de 3,103 pontos percentuais na rentabilidade (%), mantidas as demais variáveis constantes. Ou então, por outro lado, uma redução de uma unidade no valor de HIR (Total) levaria a um aumento de 3,103 pontos percentuais na rentabilidade, mantidas as demais variáveis constantes. Ou seja, a análise dos dados leva à possibilidade de que a rentabilidade seja dependente dos mecanismos HIR (Total).

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

Neste caso, um  $R^2$  igual a 0,145 significa que 14,5% das variações na rentabilidade são explicadas pelas variáveis independentes. Os restantes 85,5% são variações aleatórias ou devidas a outros fatores não considerados neste modelo.

#### 4.5. Limitação do modelo

É importante destacar que os dados empregados são de corte transversal, uma abordagem metodológica tradicional e relativamente simples, que se concentra na análise de correlações entre variáveis em um único ponto no tempo. Embora essa técnica permita

identificar padrões e tendências dentro do conjunto de dados especificado, ela não é adequada para analisar mudanças ao longo do tempo ou estabelecer relações causais robustas. A falta de exploração dessa limitação no trabalho pode levar a uma interpretação simplificada dos resultados. É fundamental que futuras pesquisas considerem essas fragilidades ao interpretar as correlações encontradas.

## 5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

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

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

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

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

Pelos resultados estatísticos obtidos, no processo geral contemplando as fases pré-abertura e pós-abertura, nota-se que a escolha por mecanismos do grupo HIR impactam a rentabilidade, mas não há indícios de que impacte a lucratividade, conclusão que traz uma certa originalidade à literatura apontando possíveis diferenças encontradas quando se considera individualmente as distintas métricas de desempenho. A existência dessa lacuna

na literatura quanto à análise de indicadores de desempenho em franquias é apontada por Minguela-Rata et al. (2010).

Dessa forma, fica respondida a primeira pergunta da pesquisa, ou seja, se a escolha dos mecanismos de transferência de conhecimento em franquias impacta o desempenho da rentabilidade e da lucratividade das franquias brasileiras, pois a investigação revela que sim. Há que se mencionar um relevante resultado que fornece indicação para novos estudos que corroborem o que a pesquisa revela: o HIR Total impacta a rentabilidade, mas negativamente. Ou seja, quanto mais mecanismos HIR forem utilizados, a rentabilidade do sistema de franquia tende a diminuir. Tais observações são discutidas por Mahrinasari et al. (2021), por Agostine et al. (2020) e por Muhammed e Zaim (2020). Esse dado deve ser aprofundado, pois refere-se a todas as etapas de implantação das franquias (pré-abertura e pós-abertura), o que não se verifica quando separamos os resultados por etapas.

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

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

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

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

## REFERÊNCIAS

ABF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Relação de franquias**, 2021. Disponível em: <https://www.abf.com.br/>. Acesso em 27 mar. 2023.

ADEIZA, A.; MOON, B.Y.; MALEK, M.A.; ISMAIL, N.A.; HARIF, M.A.A.M. Franchisors' support services and their consequences: Resource-based view and expectation-confirmation perspectives. **Journal of Distribution Science**, v. 15, n. 9, p. 37-52, 2017.

AGOSTINE, L.; NOSELLA, A.; SARALA, R.; SPENDER, J.C.; WEGNER, D. Tracing the evolution of the literature on knowledge management in inter-organizational contexts: a bibliometric analysis. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 2, p. 463-49, 2020.

AGUIAR, H.S.; CONSONI, F. Fatores e métricas que influenciam no desempenho de franqueados: uma abordagem com base em franquias brasileiras. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios** (Unisul), v.10, n. 2, 2017.

ALMEIDA, D.J.G.; CRUZ, A.B. Successful replication of knowledge in the growth of service organizations: evidence from Spanish hotel chains. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 9, p. 2217-2241, 2020.

BARNEY, J.B. Firm, Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 90-120, 1991.

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

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

FALCÓN, C.D.; MONROY, M.F.; SÁNCHEZ, I.G.; RODRÍGUEZ, J.L.B. Training as an internal marketing tool within the franchise system. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 31, n. 3, p. 396-422, 2021.

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

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

GOROVAIA, N.; WINDSPERGER, J. The Use of Knowledge Transfer Mechanisms in Franchising. **Knowledge and Process Management**, v. 17, n. 1, p 12–21, 2010.

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

IYENGAR, K.; SWEENEY, J.R.; MONTEALEGRE, R. Information technology use as a learning mechanism: the impact of IT use on knowledge transfer effectiveness, absorptive capacity, and franchising performance. **MIS Quarterly**, v. 39, n. 3, p. 615-641, 2015.

LAVIERI, C. A. **Sistemas de avaliação de desempenho aplicados em redes de franquias**. 2008. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

LITZ, R.A.; STEWART, A.C. Franchising for sustainable advantage? Comparing the performance of independent retailers and trade-name franchisees. **Journal of Business Venturing**, v. 13, p. 131-150, 1998.

MAALOUF, J.T.; COMBS, J.; GILLIS, W.E.; PERRYMAN, A. Replicate or adapt? Franchising and organizational routines. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 4, p. 775-798, 2020.

MACDIARMID, J.; THOLAN, T.; MUSINGWINI, C. Analysis of key value drivers for major mining companies for the period 2006–2015. **Resources Policy**, v. 56, p. 16-30, 2018.

MAHRINASARI, M.S.; HUSSAIN, F.; YAPANTO, L.M.; INFANTES, S.M.E.; UNTARI, D.T.; YUSRIADI, Y.; DIAH, A. The impact of decision-making models and knowledge management practices on performance. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 20, n. 2, 2021.

MINGUELA-RATA, B.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, J.I.; RODRÍGUEZ-BENAVIDES, M.C. The effect of knowledge complexity on the performance of franchise systems in the service industries: an empirical study. **Serv Bus**, v. 3, p. 101–115, 2009.

MINGUELA-RATA, B.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, J.I.; RODRÍGUEZ-BENAVIDES, M.C. Knowledge transfer mechanisms and the performance of franchise systems: An empirical study. **Journal of Business Management**, v. 4, n. 4, p. 396-405, 2010.

MISHRA, C. **The Theory of Franchising**. In book: *Creating and Sustaining Competitive Advantage*, 2017, p.307-355.

MUHAMMED, S.; ZAIM, H. Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 10, 2020.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, 1991, p. 96-104.

RHODES, J.; HUNG, R.; LOK, P.; YA-HUI LIEN, B.; WU, C. M. Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance. *Journal of knowledge management*, v. 12, n. 3, p. 84-100, 2008.

WINDSPERGER, J.; GOROVAIA, N. Knowledge attributes and the choice of knowledge transfer mechanism in networks: the case of franchising. **Journal of Management Governance**, v. 15, p. 617–640, 2011.

WINDSPERGER, J.; GOROVAIA, N. **The Choice of Knowledge Transfer Mechanisms in Franchising Networks**. A Property Rights View. Center of Business Studies, University of Vienna, 2007.