



Revista Eletrônica de Negócios

Internacionais (Internext)

E-ISSN: 1980-4865

revistainternext@gmail.com

Escola Superior de Propaganda e  
Marketing  
Brasil

Stival Morgado, Rogério; Fleury, Afonso  
EVIDÊNCIAS COMPARATIVAS EM EMPRESAS BRASILEIRAS E ESTRANGEIRAS NA  
TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NO FRANCHISING

Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext), vol. 6, núm. 1, enero-junio,  
2011, pp. 84-97

Escola Superior de Propaganda e Marketing  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=557557874006>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# EVIDÊNCIAS COMPARATIVAS EM EMPRESAS BRASILEIRAS E ESTRANGEIRAS NA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NO FRANCHISING

Rogério Stival Morgado<sup>i</sup>  
Afonso Fleury<sup>ii</sup>

## RESUMO

O objetivo deste trabalho consiste em comparar a transferência de conhecimento no franchising em empresas brasileiras e estrangeiras atuantes no Brasil. O franchising tem-se demonstrado um fenômeno importante em vários países, evidenciando considerável crescimento em âmbito global. Ele se caracteriza como um novo tipo de organização empresarial, tornando-se, recentemente, alvo de diversas pesquisas acadêmicas, pois oferece amplo campo de análise. Contudo, nota-se que a temática ainda sofre com limitações quanto a referências bibliográficas e estudos empíricos. Além disso, constata-se a existência de uma lacuna acerca de estudos que focam na realidade de países que não pertencem ao *mainstream* e de estudos comparados. Para o alcance do objetivo proposto, adotou-se a abordagem qualitativa através da aplicação de entrevistas em profundidade. Os resultados apontam que as empresas brasileiras pertencentes ao setor de franquias orientam sua transferência de conhecimento em processos baseados em conhecimento tácito, utilizando menor número de mecanismos de transferência nesses processos. Já as empresas estrangeiras, por sua vez, apoiam-se em processos formais e mecanismos de suporte ao processo de transferência como reuniões periódicas, treinamentos e recursos tecnológicos, repercutindo em maior grau de controle sobre o processo de transferência de conhecimento para suas unidades franqueadas.

**Palavras-chave:** *Franchising. Transferência. Conhecimento. Franqueados.*

---

<sup>i</sup> Universidade de São Paulo (USP), Doutorando, rsmorgado@uol.com.br. Av. Prof. Almeida Prado, Travessa 2, Nº 128. Cidade Universitária. São Paulo - SP 05508-070

<sup>ii</sup> Universidade de São Paulo (USP), Professor Titular, acfleury@usp.br. Av. Prof. Almeida Prado, Travessa 2, Nº 128. Cidade Universitária. São Paulo - SP 05508-070

## 1 INTRODUÇÃO

No ano de 2009, no Brasil, as franquias foram responsáveis por mais de 700 mil empregos diretos, obtendo faturamento de R\$ 63 bilhões, crescimento de 14,7% em relação ao ano anterior. Hoje, no Brasil é possível encontrar várias redes de franquias oriundas de países estrangeiros e empresas genuinamente brasileiras. As empresas nacionais também possuem presença em mercados estrangeiros, atualmente são mais de 70 redes no exterior. Apesar desse crescimento e da importância que representam para a economia do país, há relativamente poucas pesquisas sobre o tema, o que significa haver na literatura específica escassez de estudos brasileiros sobre essas empresas (MELO; ANDREASSI, 2010). Além disso, existem poucos autores que procuram entender o fenômeno da expansão das franquias em países emergentes (ALON *et al.*, 2010). Desse modo, tem-se como principal contribuição desta pesquisa identificar e comparar as diferenças relacionadas ao processo de transferência de conhecimento (TCF) em empresas brasileiras e estrangeiras atuantes no Brasil.

O artigo está dividido nas seguintes partes: (i) referencial teórico, o qual apresenta conceitos sobre *franchising*, sua relação com recursos, competências e a transferência de conhecimento; (ii) metodologia de pesquisa e a abordagem de análise qualitativa com entrevistas em diferentes empresas franqueadas; (iii) resultados obtidos de forma comparativa entre as empresas brasileiras e as estrangeiras atuantes no Brasil; (iv) discussão; e (v) considerações finais deste estudo.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Nos últimos anos, o *franchising* destacou-se como um fenômeno com grande significado estratégico para os negócios, principalmente por seu potencial de geração de empregos e seu papel no desenvolvimento econômico nacional. O termo *franquia* corresponde, de maneira geral, a uma licença de uso de marca, de comercialização de produtos ou serviços e, em muitos casos, de acesso a todo um sistema de negócios já desenvolvido e testado. No Brasil, as franquias são regulamentadas pela Lei 8.955, de 14/02/94.

Apesar do grande número de estabelecimentos franqueados no Brasil, a disseminação desse conceito é recente, tendo começado a partir de meados da década de

1980— ainda assim, somente em 1994 foi promulgada a lei que regulamenta o esse tipo de relação comercial no país. No sistema de franquias, a empresa que detém a marca e/ou o formato das operações do negócio e concede os direitos de uso a outra empresa é conhecida como *franqueadora*, enquanto aquela que adquire esses direitos é denominada *franqueada* (FOSTER, 1994; MAURO, 2006). A empresa que aceita a tecnologia e a marca de outra empresa passa a constituir uma pessoa jurídica (franquia) vinculada a uma rede.

Diferentes tipos de organizações precisam criar e transferir conhecimentos, mas necessitam, também, gerenciar esses processos e a tensão relacionada à exploração de novas competências e/ou à transferência das já desenvolvidas (MARCH, 1991). Isso demanda organização e projeto, já que, cabe ressaltar, explorar novas competências envolve a criação de conhecimentos, e a transferência de competências, a padronização e a sua replicação, como ocorre nas empresas atuantes pelo *franchising*.

A *replicação* é o esforço de se reproduzir um conjunto de atividades, que permite a sua transferência sem a necessidade de se compreenderem suas causas, consequências e interdependência. Numa cadeia replicadora, uma organização central desenvolve (i) o conhecimento relativo à criação e à seleção dos atributos a replicar e (ii) as competências necessárias para transferir esse conhecimento para as unidades (WINTER; SZULANSKI, 2001).

A TCF tem outro importante papel: buscar manter o padrão de qualidade e o *know-how* entre os franqueados. O efeito da importância dos relacionamentos na TCF depende, assim, da estrutura, das pessoas e da natureza do conhecimento a ser transferido (OLIVEIRA JR.; BORINI, 2010; GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000).

De acordo com Polanyi (1966), o aprendizado de conhecimentos tácitos pela empresa a torna mais eficiente do que a concorrência, podendo ser fonte de vantagem competitiva, na medida em que esses conhecimentos são de difícil transferência e difícil imitação pelos concorrentes (PETERAF, 1993). Entretanto, tais conhecimentos, que são de difícil codificação, tornam-se também mais complicados para serem transferidos. Assim, a definição de rotinas operacionais composta pelo sequencial de tarefas pode contribuir para a TCF, pois o conhecimento incorporado em rotinas é mais rapidamente associado do que outros tipos não codificados (ARGOTE; DARR, 2000; ZANDER; KOGUT, 1995).

A organização desses procedimentos e sua transferência são os motivos pelos quais a expansão do *franchising* em processos de internacionalização tem sido objeto de estudos em países desenvolvidos (EROGLU, 1992; FLADMOE-LINDQUIST, 1995; QUINN, 1998; QUINN & ALEXANDER, 2002, DOHERTY, 2007). No que diz respeito aos países emergentes, por outro lado, ainda há poucos trabalhos que procuram entender esse fenômeno (ALON *et al.*, 2010).

Além desse aspecto, no que tange à análise da TCF, a literatura informa que ela pode ser compreendida segundo as seguintes categorias de análise: pessoas, codificação, mecanismos, treinamentos, reuniões, tecnologia e controle (ARGOTE; DARR, 2000; GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000; OLIVEIRA JR.; BORINI, 2010; ZANDER; KOGUT, 1995). Partindo-se disso, e dentro dos objetivos deste trabalho, apresenta-se o seguinte pressuposto como referencial da pesquisa: *As empresas franqueadoras brasileiras transferem conhecimento de forma diferente das empresas franqueadoras internacionais atuantes no Brasil.*

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O trabalho foi desenvolvido em três etapas: (i) procedimentos exploratórios, (ii) definição do instrumento de coleta de dados para as entrevistas e (iii) sua aplicação. Buscou-se realizar a revisão bibliográfica e documental sobre *franchising*, considerando-se as competências organizacionais e TCF, em livros, *sites* e periódicos, analisando-se as principais abordagens sobre esses assuntos.

A pesquisa qualitativa com estudo de caso seguiu os aspectos metodológicos de acordo com Eisenhardt (1989), que afirma serem os estudos de caso indicados para se analisar um fenômeno contemporâneo em um contexto real. Assim, a metodologia se justifica pelo foco em um fenômeno *na forma como ele acontece na prática nas organizações*. O uso de múltiplos estudos de caso, de acordo com Eisenhardt e Graebner (2007), é uma estratégia de investigação recomendada para criar construções teóricas, proposições e/ou teorias baseadas em evidência empírica.

A coleta de dados primários foi efetuada principalmente por meio de entrevista com franqueados e/ou gerentes das diferentes empresas analisadas. As entrevistas foram complementadas por outras fontes, como pesquisa documental e observação, ou seja, buscou-se explorar uma ampla variedade de evidências, um importante ponto dos

estudos de casos (YIN, 1994). A etapa da coleta de dados foi realizada nos últimos seis meses do ano de 2010 e compreendeu as seguintes atividades: (i) análise prévia de informação sobre a empresa, (ii) elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada, (iii) agendamento da entrevista, (iv) visitas à sede de unidades franqueadas, (iv) realização das entrevistas e (v) sistematização dos dados coletados.

Os critérios utilizados para a seleção das empresas foram: (i) marca reconhecida em âmbito nacional, (ii) experiência superior a cinco anos no mercado brasileiro e (iii) operações no exterior. Para proporcionar diversidade à análise, selecionaram-se empresas presentes em diferentes unidades da federação, que atuam em distintos segmentos do varejo e que apresentam variação no número total de lojas. A análise dos casos foi realizada segundo categorias presentes na literatura sobre transferência de conhecimento: pessoas, codificação, mecanismos, treinamentos, reuniões, tecnologia e controle (ARGOTE; DARR, 2000; GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000; OLIVEIRA JR.; BORINI, 2010; ZANDER; KOGUT, 1995).. Realizaram-se e consideraram-se, aqui, as entrevistas com diferentes franqueados, relacionados no Quadro 1.

Escola de Idiomas Estrangeira	Fast Food Estrangeira	Lavanderia Brasileira	Móveis Brasileira	Fast Food Brasileira
- 3 Franqueados	- 3 Franqueados	- 2 Franqueados	- 3 Franqueados	- 3 Franqueados

**Quadro 1** – Setores e empresas pesquisadas

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Essa linha de estudo justifica-se por melhor apresentar a visão dos franqueados – uma perspectiva menos analisada nos estudos sobre o *franchising*. A participação de franqueados de diferentes empresas possibilitou um maior aprofundamento da pesquisa. A sistematização dos resultados obtidos segundo as metodologias expostas aqui estão a seguir.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a realização das entrevistas, escolheram-se cinco redes de *franchising* notadamente conhecidas, atuantes em setores diferentes – duas de origem internacional e três brasileiras. O objetivo foi comparar as informações obtidas em face do quadro teórico elaborado e dos objetivos de melhor compreender o processo de transferência de

conhecimento no sistema *franchising*. Justifica-se essa amostra por ser uma abordagem menos usual nos estudos sobre o *franchising*. Para isso, por um critério de maior autonomia das opiniões concedidas, foram acordadas com os entrevistados a descrição e a não menção, nesta pesquisa, sobre quais são as empresas franqueadoras.

Apresentam-se, em seguida, os resultados obtidos a partir dos referenciais levantados na parte anterior deste trabalho, obtidos pelo confronto dos dados com as entrevistas realizadas junto aos franqueados das diferentes empresas contatadas.

Percebeu-se que o *franchising* implica seguir os requisitos de padronização e, para isso, ocorrem diferentes formas de interações, acerca das quais o franqueado recebe informações sobre como melhorar os processos e as operações visando a aumentar o desempenho de sua unidade. Dessa forma, as pessoas – funcionários, instrutores e consultores da empresa franqueadora – desenvolvem processos de interações com as unidades franqueadas, transferindo conhecimento sobre a operação desses negócios.

Assim, o conhecimento tácito, obtido por meio das formas de socialização (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), ocorre na TCF por meio de pessoas designadas pela empresa franqueadora. Esse conhecimento é importante tanto para o empregador quanto para o empregado. Percebe-se, também, por exemplo, segundo depoimento de entrevistados, que as empresas contratam funcionários que já atuaram em outras unidades franqueadas e/ou em empresas concorrentes. Isso significa que o *know-how* apreendido é valorizado pelo contratante.

Apesar de todas as redes pesquisadas realizarem visitas nas empresas franqueadas, existem muitas diferenças entre elas, desde os objetivos e tipos de visitas, número de unidades atendidas, até formas de contato, entre outros pontos. Esse processo de transferência mais informal, com menor controle e ênfase nas pessoas, é mais frequente, de acordo com comparação de depoimentos obtidos nas entrevistas desta pesquisa, nas empresas franqueadoras brasileiras.

Talvez isso explique o fato de, no Brasil, surgirem consultorias e empresas especializadas em formação e suporte a empresas franqueadoras. Essas empresas desenvolvem manuais de operação e uma ampla gama de materiais impressos para a operação das unidades franqueadas. No que tange a esses mecanismos, cada empresa franqueadora determina as diferentes formas possíveis de desenvolvê-los, constituindo desde manuais completos contendo toda a descrição detalhada da operação da unidade

franqueada até a implantação de certos procedimentos impressos junto a certas áreas de trabalho.

Essa ação coloca a importância da codificação de tarefas e procedimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), para posterior processo de TCF por meio de treinamentos que impliquem maior padronização e controle. De forma geral, todos os entrevistados declararam a necessidade de terem o suporte de treinamentos em gestão e rotinas operacionais pelas empresas franqueadoras. Entretanto, nota-se que as franqueadoras estrangeiras analisadas desenvolveram o uso desses mecanismos mais intensamente do que as brasileiras.

Assim, a TCF se desenvolve por meio de diferentes mecanismos, tais como manuais de operação, treinamentos, impressos com a descrição de métodos, visitas de profissionais, páginas no *site* da empresa com acesso restrito aos franqueados e aos funcionários, estruturas de suporte ao franqueado, consultorias especializadas e reuniões periódicas e eventuais. As redes escolhem, dentre esses diferentes mecanismos mencionados, aqueles mais adequados para a TCF.

De forma geral, o sistema *franchising*, nos últimos tempos, recebendo novos recursos tecnológicos como *hardware* e *software*. As novas tecnologias têm permitido às franqueadoras utilizar *softwares* de gestão no controle direto das operações e nos fluxos de pagamentos das unidades franqueadas. Em algumas daquelas a que tivemos acesso, esses sistemas oferecem índices de controle sobre faturamento, número de vendas, itens comercializados, estoque operacional, pagamentos realizados, entre outros aspectos voltados às informações sobre a unidade franqueada. A tecnologia constitui, assim, importante forma de armazenamento de informações (DARR *et al.*, 1995) e mecanismo presente na TCF.

Além dessa característica ligada à tecnologia, os resultados da pesquisa mostraram também que as empresas brasileiras se orientam mais por processos baseados em conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), mais informais, e utilizam menos mecanismos de TCF. As empresas internacionais atuantes no Brasil, por outro lado, apoiam-se em processos formais, como reuniões periódicas, treinamentos e recursos tecnológicos, por isso têm maior controle sobre o processo de TCF. As informações obtidas e organizadas são apresentadas de forma comparativa a seguir Quadro 2.

Empresas Franqueadoras Brasileiras	Empresas Franqueadoras Internacionais
-Mais Informal	-Mais Formal
-Alguns mecanismos de transferência de conhecimento	-Grande número de mecanismos de transferência de conhecimento
-Menor controle	-Maior controle
-Reuniões ocasionais	-Reuniões periódicas
-Ênfase nas pessoas	-Ênfase na tecnologia
-Orientada para o conhecimento tácito	-Orientada para o conhecimento explícito

**Quadro 2** – Comparando a transferência de conhecimento entre empresas de franchising brasileiras e estrangeiras no Brasil

**Fonte:** Elaborado pelos autores

## 5. CONCLUSÃO

No Brasil, grandes redes internacionais de *franchising* aqui se instalaram e não tiveram o êxito esperado — algumas até deixaram o país devido aos resultados obtidos. Certas empresas brasileiras de sucesso no território nacional também não tiveram o resultado previsto em suas operações internacionais.

Diante desse cenário, é evidente que a TCF torna-se primordial e está diretamente relacionada com a vantagem competitiva da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Isso implica o fato de que é preciso desenvolver o relacionamento entre o franqueador e o franqueado. Em geral, diferentes mecanismos de TCF são utilizados — manuais de operação, treinamentos, impressos com a descrição de métodos etc. — para se conseguir o desenvolvimento de tal relacionamento.

Knott (2003) identificou que as rotinas das redes de *franchising*, tais como as normas definidas pelo franqueador, podem ser recursos valiosos para o desempenho destas e, assim, levá-las a vantagens competitivas. Para os franqueados, as rotinas podem ser vistas como recursos informativos fornecidos pelo franqueador para a gestão da operação, em troca do pagamento de *royalties*. Por outro lado, a principal fonte de vantagem competitiva sustentável vem da prática explícita (convertida em informações, acordos e incentivos oferecidos pelo franqueador), que não é facilmente copiada pelos concorrentes. Essas vantagens, relacionadas às operações do dia a dia, podem ajudar

com informações para reduzir custos, melhorar a qualidade dos serviços, realizar a seleção de funcionários, fazer a comercialização de produtos etc.

Em termos gerais, foi particularmente interessante, nesta pesquisa, observar a visão dos franqueados de diferentes redes de *franchising* sobre o processo de TCF. As atuações com papéis distintos entre as partes, porém complementares, devem ser uma premissa desse sistema. Os franqueados procuram obter por meio do relacionamento o acesso às competências do franqueador relativas ao conceito do negócio franqueado. O franqueador procura obter dos franqueados as competências relativas ao mercado local, ao conhecimento sobre o cliente e ao desenvolvimento do negócio.

Esta pesquisa, todavia, tem as limitações tradicionais relacionadas à metodologia do estudo de casos. Outra limitação é que a amostra escolhida se refere apenas aos franqueados – pois a inclusão dos franqueadores poderia oferecer perspectivas distintas para o assunto abordado. Sugere-se, em futuros estudos, desenvolverem-se abordagens quantitativas das questões analisadas como também aprofundar-se questões sobre a relação da transferência de conhecimento no *franchising* e as competências organizacionais destas empresas.

## REFERÊNCIAS

- ALON, I.; WELCH, D.; FALBE, C.. Franchising in Emerging Markets. In: *Alon, I. Franchising Globally: Innovation, Learning and Imitation. Basingstoke* / New York: Palgrave / MacMillan, 2010.
- ARGOTE, L.; DARR, E.. Repositories of knowledge in franchise organizations. In: DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. (Eds.). **The nature and dynamics of organizational capabilities**. New York: Oxford University Press, 2000, p. 51-68.
- BARNEY, J. B.. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, n°17, p. 99-120, 1991.
- BRADACH, J.L.. **Franchise Operations**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- DARR, E.; ARGOTE, L.; EPPLER, D.. The Acquisition, transfer and depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. **Management Science**, n° 41, p. 1750-62, 1995.
- DOHERTY, A. M.. The internationalization of retailing. **International Journal of Service Industry Management**, v. 18, n° 2, p. 184-205, 2007.
- EISENHARDT, K.. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14 (4), p. 532-50, 1989.
- \_\_\_\_\_, GRAEBNER, M.E.. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**. v.50, n°.1, p. 25-32, 2007.
- ELANGO, B.; FRIED, V.H.. Franchising research: a literature review and synthesis. **Journal of Small Business Management**, Florida, v.35, n°.3, p. 68-81, 1997.
- EROGLU, S.. The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model. **International Marketing Review**, v. 9, n° 5, p. 19-30, 1992.
- FLADMOE-LINDQUIST, K.. International Franchising: Capabilities and Development. **Journal of Business Venturing**, v. 11, p. 419-38, 1996.
- FLEURY, A.. **Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.
- \_\_\_\_\_, FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópio da indústria brasileira**. 3º.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FOSTER, D.L.. **O livro completo de franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1994.

GUPTA, A.K.; GOVINDARAJAN, V.. Knowledge flows within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, 21 (4), p. 473-96, 2000.

KHANNA, T.; PALEPU, K. **Winning in emerging markets**. Boston: Harvard Business School Press, 2010.

KNOTT, A.. The Organizational Routines Factor Market Paradox. **Strategic Management Journal**, 24 (10), p. 929-43, 2003.

KOGUT, B; ZANDER, U.. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and replication of technology. **Organization Science**, v.3, n°3, p. 383-97, 1992.

MARCH, J.. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science Linthicum**, v. 2, n° 1, p. 71-87, 1991 .

MARQUES, D. S. P. ; MERLO, E. M. ; LUCCHESI, C. A. M.. **Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras**. *FACEF Pesquisa* , v. 8, n° 2, 2005.

MAURO, P.C.. **Guia do Franqueador: como desenvolver marcas mundiais**. 4º.ed .rev. e ampl. São Paulo: Nobel, 2006.

MELO, P.L.R; ANDREASSI, T.. **Publicação Científica Nacional e Internacional sobre Franchising**: Levantamento e Análise do Período 1998 – 2007. *RAC Eletrônica*, v.14, p. 268-88, 2010.

MORGADO, R. S.; SILVA, M. T.. Qualidade de Serviços no Franchising - uma análise importância-desempenho em uma unidade. In: *1o. Simpósio Brasileiro de Ciência de Serviços*. Brasília : Gráfica e Editora Paranaíba, v. 1. p. 131-2, 2010.

NELSON, R.; WINTER, S.. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **The knowledge creating company**. New York: Oxford University Press, 1995.

OLIVEIRA, JR., M.M.; BORINI, F.M.. Estratégias e mecanismos para a transferência de conhecimento nas multinacionais brasileiras. In: FLEURY, A. **Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.

PENROSE, E.. **The theory of the growth of the firm**. New York: Oxford University Press, 1959.

PETERAF, M. A.. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-91, 1993.

POLANYI, M.. **The tacit dimension**. New York: Anchor Day Books, 1966.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G.. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n°.3, 1990.

PREBLE, J.F., HOFFMAN, R.C.. Franchising systems around the globe: a status report. **Journal of Small Business Management**, v. 33, 1995.

QUINN, B.. Towards a framework for the study of franchising as an operating model for international retail companies. **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 8, n°. 4, p.445-67, 1998.

\_\_\_\_\_ ; ALEXANDER, N.. International retail franchising: a conceptual framework. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 30, n° 5, p. 264-76, 2002.

RAMAMURTI, R.. Developing Countries and MNEs: Extending and Enriching the Research Agenda. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n° 4, p. 277-83, 2004.

\_\_\_\_\_ ; SINGH, J.. **Emerging Multinationals from Emerging Markets**. Cambridge, UK and New York: Cambridge University Press, 2009.

ROCHA, T. V. ; BORINI, F. M. ; SPERS, E.E.. **Processos e Barreiras para a Internacionalização de Franquias Brasileiras**. *Relatório de pesquisa ESPM*, 2010.

RUGMAN, A.. Theoretical aspects of MNEs from emerging economies. In: RAMAMURTI, R.; SINGH, J. **Emerging Multinationals from Emerging Markets**. Cambridge, UK and New York: Cambridge University Press, 2009.

SIMONIN, B.. Transfer of marketing know-how in International strategic alliances: an empirical investigation of the role and the corporation. **Journal of International Business Studies**, (Fourth Quarter) p. 625-45, 1999.

SZULANSKI, G.. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of the best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, 17 (Winter Special Issue), p. 27-43, 1996.

\_\_\_\_\_. Appropriability and the challenge of scope. In: DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. (Eds.). **The nature and dynamics of organizational capabilities**. New York: Oxford University Press, 2000.

WELLS, L.. Third World Multinationals: A look back In: RAMAMURTI, R.; SINGH, J. **Emerging Multinationals from Emerging Markets**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

WERNERFELT, B.. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 171-80, 1984.

WINTER, S.; SZULANSKI, G.. Replication as Strategy. **Organization Science**, v. 12 n°.6, p. 730-743, 2001.

YIN, R. K.. **Case study research: design and methods**. 2°.ed. Thousand Oaks, CA: Sage,1994.

ZANDER, U.; KOGUT, B. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. **Organization Science**, v. 6, n°.1, p.76-92, 1995.

**Submissão:** 22/11/2011

**Aceitação:** 27/01/2012

## COMPARATIVE EVIDENCE ABOUT KNOWLEDGE TRANSFER BETWEEN BRAZILIAN AND FOREIGN FRANCHISE COMPANIES

### ABSTRACT

The objective of this study is to compare the process of transferring knowledge in franchising between Brazilian and international companies operating in Brazil. Franchising has shown an important phenomenon in many countries, with considerable evidence of growing globally. It is a new type of business organization as an object of academic research field offering great reviews, but also limitations as references and studies of depth of field. The traditional literature in management emphasis on franchising, in large part to its importance as a way to circumvent resource constraints, as their characteristics and definition of business practices among its different parts. The transfer of knowledge in franchising is still a gap especially among companies in different countries. In addition, we adopted a methodology that this study followed a qualitative research with in-depth interviews of franchisees. The results show that Brazilian firms oriented transfer of knowledge in franchising for more lawsuits based on tacit knowledge, thus using more informal and less number of transfer mechanisms in these processes. International companies operating in Brazil for franchising rely on formal processes with periodic meetings, training and technological resources, and therefore have a greater control over the process of transferring knowledge to the franchised units. Thus, this study seeks to help we better understand franchising, development processes and their expansion in emerging markets like Brazil.

**Keywords:** Franchising. Transferring. Knowledge. Franchisee.