

O desenvolvimento da capacidade absorptiva em franquias: Análise de casos de franquias de supermercados

Andrea Luisa Bozzo¹
Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira²
Roberta Manfron de Paula³

Resumo

Neste estudo analisamos empiricamente o modelo de capacidade absorptiva desenvolvido por Zahra e George, (2002). Especificamente, analisamos a perspectiva do processo de integração da capacidade absorptiva em suas quatro dimensões: aquisição, assimilação, transformação e exploração em franquias de supermercados. Realizamos duas entrevistas e observação nos pontos de venda dos franqueados para investigar o efeito da capacidade absorptiva do conhecimento do sistema de franquias e seu impacto nos resultados do negócio. Argumentamos que a conversão para o sistema de franquias tem um impacto positivo no desempenho e que este efeito é fortalecido por meio da absorção do *know-how* do sistema de franquias. Nosso estudo contribui para a literatura de aprendizado em franquias e, numa ótica gerencial, pode servir de orientação para as práticas de franquia.

Palavras-chave: Capacidade absorptiva, Aprendizagem, Conhecimento, Franquias.

The development of absorptive capacity in franchises: Case analysis of supermarket franchises

Abstract

In this study we empirically analyzed the absorptive capacity model developed by Zahra and George (2002). Specifically, we analyze the perspective of the process of integrating absorptive capacity into its four dimensions: acquisition, assimilation, transformation and exploitation in supermarket franchises. We conducted two interviews and observation at franchisee points of sale to investigate the effect of the absorptive capacity of the franchise system knowledge and its impact on business results. We argue that conversion to the franchise system has a positive

¹ MBA Executivo na Fundação Armando Álvares Penteado - FAAP, Especialização em Liderança Estratégica de Pessoas - INSPER-, Mestrado Profissional em Contabilidade pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e Doutorado em Administração pela Universidade Nove de Julho.

² Professor e investigador nas áreas de estratégia e gestão internacional. Professor na Universidade Nove de Julho, no Programa de Mestrado e Doutorado em Administração. Pós-doutorando na FEA/USP. Doutorado em Business Administration pela David Eccles School of Business da Universidade de Utah, EUA, (equivalência pela U. de Coimbra, Portugal e validação pela FEA/USP, Brasil) MBA e Mestrado pela Universidade Católica Portuguesa (Lisboa) e Licenciado em Economia pela Universidade de Coimbra (validação pela UFSC). Pesquisador bolsista de Produtividade (PQ2/CNPq).

³ Professora e pesquisadora nas áreas de estratégia, empreendedorismo e inovação. Doutora em Administração (UNINOVE, 2015), Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional (UNITAU, 2009), Especialista em Marketing (PUC-MG-2001) e Bacharel em Administração (FAI, 1995).

impact on performance and that this effect is strengthened by absorbing the franchise system know-how. Our study contributes to the franchise learning literature and, from a managerial perspective, can serve as a guide for franchise practices.

Keywords: Absorbing Capacity, Learning, Knowledge, Franchises.

1. Introdução

O sistema de franquias tem despertado interesse nas pesquisas acadêmicas (EL AKREMI et al., 2015) dada a sua adoção pelas empresas como estratégia de expansão (MADANOGLU, CASTROGIOVANNI, 2017). A pesquisa sobre franquias tem feito inúmeros progressos, notavelmente em aspectos como as características do franqueador e do franqueado (COMBS et al., 2011), o desempenho das franquias (DOBBS et al., 2012), a franquia como modelo de negócio (WU, 2015), e o modelo de franquias na internacionalização (HOFFMAN et al., 2016; MELO et al., 2018). Neste contexto, a transferência de conhecimento em franquias é crucial para a inovação, a redução de custos (COMBS, 2009) e o atingimento do aprendizado mútuo (ALTINAY et al., 2014) capazes de promover a capacidade competitiva das empresas franqueadoras. No entanto, a gestão do conhecimento em franquias ainda foi pouco explorada (IDDY, ALON, 2019), assim como a transferência de conhecimento (BROOKES, ALTINAY, 2011; WEAVER et al., 2014; IDDY, ALON, 2019).

O sistema de franquias implica um arranjo organizacional em que a transferência de conhecimento é importante para alcançar resultados positivos (PASWAN et al., 2004). O sucesso das redes de franquias foi atribuído à capacidade do franqueador transferir conhecimento (GOROVAIA, WINDSPERGER, 2010) e a capacidade dos franqueados de absorver e aplicar o conhecimento recebido (MINGUELA et al., 2012). O rápido crescimento das franquias, sugere que a franquia oferece condições favoráveis em relação a melhoria da operação e administração de um negócio (CONTRACTOR, KUNDU, 1998). Por exemplo, franqueadores providenciam conhecimento operacional, tecnológico e de *marketing*, em contrapartida franqueados oferecem conhecimento das condições do local mercado condições e as preferências dos clientes preferências (WEAVER et al. 2014).

Neste estudo, especificamente, investigamos o desenvolvimento da capacidade absorptiva da franquia de autosserviço para otimização dos resultados das lojas que são convertidas em franquia. Numa pesquisa qualitativa sustentada em estudos de casos e observação com supermercadistas que converteram suas lojas para o sistema de franquias, visando absorver o conhecimento do sistema de franquias para melhorar seus resultados. O ponto crucial desta pesquisa, ou seja, o compartilhamento do conhecimento da franqueadora para o franqueado, e capacidade do franqueados de usar este aprendizado para melhorar seus resultados. A possibilidade do desenvolvimento de capacidade absorptiva pelo franqueado é uma possibilidade com potenciais efeitos positivos no desempenho e no desenvolvimento de inovações estratégicas (GEBAUER, et al., 2012). A capacidade absorptiva refere-se a capacidade de aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimento, que cria oportunidades que influencia a capacidade de implantar o conhecimento para desenvolver novos recursos organizacionais (ZAHRA, GEORGE, 2002). Nosso estudo procura identificar, pela perspectiva do franqueado, evidências do desenvolvimento de capacidade absorptiva. Desta forma, este estudo traz uma análise empírica sobre a capacidade absorptiva, focando como os processo de aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimento (ZAHRA, GEORGE, 2002) podem ajudar a melhorar os resultados das lojas convertidas para franquia. As franquias analisadas foram supermercados que iniciaram como independentes, mas que mais tarde foram convertidos para o sistema de franquias, tornando-se franqueados. O aprendizado do sistema de franquias permite ao franqueado uma melhoria nos resultados.

Contribuímos conceitualmente para a compreensão de transferência de conhecimento em franquias combinando as etapas proposta por (ZAHRA, GEORGE, 2002) de desenvolvimento de capacidades absorptivas para avaliar como as práticas de transferência de conhecimento contribuem para o incremento de melhores resultados. Mostramos que a

capacidade absorptiva pode ser considerada uma fonte de recursos no contexto das operações de franquia. Nossas descobertas revelam que os resultados de desempenho nas franquias dependem da absorção bem-sucedida do *know-how* da franquia. Identificamos algumas condições sob as quais os componentes da capacidade absorptiva do conhecimento de franquias criam valor que geram um melhor desempenho.

2. Revisão de literatura

2.1 A transferência de conhecimento e aprendizagem em franquias

O conhecimento desempenha um papel central na capacidade das empresas de identificar oportunidades e responder a mudanças no ambiente de negócios (IDDY, ALON, 2019). A capacidade de aprendizagem envolve o desenvolvimento da capacidade de assimilar o conhecimento existente (COHEN, LEVITHAL, 1990). Quanto mais conhecimento for adquirido, se obtém mais informações, que poderão ser usadas em novas configurações (COHEN, LEVITHAL, 1990) em busca de melhores resultados.

Para Minguela *et al.* (2012) a franquia é um meio apropriado para avaliar o grau de recepção da capacidade absorptiva, porque os sistemas de franquia exigem que os franqueados usem o conhecimento transmitido pelos franqueadores. Ou seja, o compartilhamento do conhecimento é vital para as franquias (OKOROAFOR, 2014). Os franqueados, além de vender produtos ou serviços do franqueador, executam o negócio de acordo com o conhecimento fornecido pelo franqueador (LINDBLOM, TIKKANEN, 2010), e usando dos mecanismos de suporte fornecidos pelo franqueador (SEN, 1998). O grau em que o conhecimento é compartilhado nas franquias determinará a qualidade do desenvolvimento e entrega de produtos e serviços. O aprendizado em franquias ocorrerá somente se franqueadores e franqueados acreditarem que compartilhando conhecimento promoverão seus objetivos (CUMBERLAND, GITHENS, 2012).

Os franqueadores têm um incentivo para fornecer aos franqueados conhecimento e um treinamento contínuo para operar os negócios com sucesso - como sejam novos procedimentos, preços atualizados e informações sobre o produto (WATSON *et al.*, 2005). O conhecimento é o recurso mais importante que o franqueador possui, e a gestão do conhecimento é uma das principais práticas de gerenciamento necessárias para o atingimento de resultados na franquia (LINDBLOM, TIKKANEN, 2010). A efetividade da transferência do conhecimento ocorre quando o franqueado adquire conhecimento útil para suas atividades operacionais (FOSS, PEDERSON, 2002; LEVIN, CROSS, 2004). Assim, a transferência efetiva de conhecimento para o franqueado aprimora a capacidade dos franqueados de gerar associações com novos conhecimentos com seus conhecimentos existentes (IYENGAR *et al.*, 2015). Essas associações aumentam a capacidade do franqueado de reconhecer o valor de novos conhecimentos, e de também assimilá-lo e aplicá-lo (ZAHRA, GEORGE, 2002).

O conhecimento em franquias é medido em três dimensões: criação, transferência e integração/aplicação (IDDY, ALON, 2019). A criação de conhecimento em franquias envolve a criação de novos conteúdos e atualização de produtos ou procedimentos para criação de valor. A transferência é a segunda dimensão e pode suportada por tecnologia da informação (SEIDEMAN, 1998) para disseminar os recursos como manuais de programas, acessíveis a todos os franqueados. A tecnologia da informação aprimora e agiliza o gerenciamento de conhecimento (HALAWI *et al.*, 2005), facilitando o diálogo entre franqueadores e franqueados para que conhecimento seja explicitado e disseminado. A transferência de conhecimento em franquias, pode ser resumida como o fluxo de conhecimento entre franqueadores e franqueados.

A terceira dimensão é a integração ou aplicação, em outras palavras são as rotinas operacionais e tecnológicas, passando o *know-how* do franqueador para o franqueado (RUBIN, 1978; JAKUBIK, 2007) e sincronizando o novo conhecimento adquirido com os conhecimentos existente para o desempenho dos negócios.

2.2. Capacidade absorptiva nas franquias

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, p. 186), que se refere a aprendizagem organizacional (COHEN, LEVINTHAL, 1990). Em outras palavras a capacidade absorptiva é a capacidade de uma empresa reconhecer o valor de novos conhecimentos, assimilá-los e aplicá-los (COHEN, LEVINTHAL, 1990).

Novos conhecimentos aumentam a eficácia da transferência a capacidade absorptiva (GOLD et al., 2001; ARGOTE, MIRON-SPEKTOR, 2011). Cohen e Levinthal (1990) destacaram a importância da transferência de conhecimento como um fator de desenvolvimento da capacidade absorptiva. Vários estudos argumentam que a capacidade absorptiva é aprimorada pela transferência eficaz do conhecimento dentro da organização (TEIGLAND, WASKO 2003; PAWLOWSKI, ROBEY 2004). Para Mowery e Oxley (1996) o conhecimento adquirido é transformado por um conjunto de habilidades que compõem a capacidade absorptiva.

No contexto de franquias, Iyengar et al. (2015) sublinharam que a efetividade da transferência de conhecimento afeta a qualidade da capacidade absorptiva do franqueado. A capacidade absorptiva do franqueado é crucial para reconhecer e reagir a ameaças e oportunidades (COHEN, LEVINTHAL, 1990; YU, ZAHEER, 2010). Sem a capacidade de reconhecer e aplicar o conhecimento que os franqueados recebem da franqueadora, os franqueados podem ser incapazes de aproveitar esse conhecimento para fins comerciais. A capacidade absorptiva do franqueado é, portanto, de fundamental importância (TODOROVA, DURISIN, 2007) para o próprio sucesso do modelo da franquia.

Para Zahra e George (2002) as quatro capacidades organizacionais de aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimento desenvolvem um recurso dinâmico que influencia a capacidade da empresa de criar e implantar o conhecimento necessário para criar outros recursos organizacionais. Esses recursos oferecem a empresa uma oportunidade de produzir desempenho superior (BARNEY, 1991). Estas quatro capacidades sustentam as proposições seguintes.

Zahra e George (2002) sugerem que a capacidade absorptiva é dividida em dois subconjuntos de capacidades: capacidades de absorção potenciais e capacidades realizadas. A capacidade potencial compreende as capacidades de aquisição e assimilação. Já as capacidades realizadas são relacionadas à transformação e exploração de recursos, refletindo a capacidade da empresa de alavancar o conhecimento que foi absorvido. Para Zahra e George (2002) a aquisição refere-se à capacidade de uma empresa de identificar e adquirir conhecimento externo importantes para suas operações. Baseado neste conceito, propomos que a aquisição de conhecimento gerado pela franquia poder ajudar a melhorar a gestão de empresas convertidas em franquias. Uma vez que as empresas convertidas podem adquirir esse conhecimento externo importante para a melhoria da sua operação (ZAHRA, GEORGE 2002). **Proposição 1.** A capacidade absorptiva do *know-how* da franquia adquirida pelos franqueados possui um efeito positivo no desempenho pós-conversão para o modelo de franquias.

A assimilação do conhecimento permite que as empresas processem e internalizem conhecimento gerado externamente (ZAHRA, GEORGE, 2002). Esta assimilação diz respeito

a rotinas e processos que viabilizam analisar, processar, interpretar e entender as informações obtidas de fontes externas (SZULANSKI, 1996). Esses conhecimentos adquiridos externamente podem agregar heurísticas que diferem significativamente daquelas usadas pela empresa, e proporcionar melhores resultados (ZAHRA, GEORGE, 2002). A assimilação do conhecimento das franquias pode influenciar positivamente nos resultados das lojas convertidas para franquia. Argumentamos que a assimilação do know-how de franquias, pode ajudar a empresa a identificar e adquirir conhecimento crítico para suas operações (ZAHRA, GEORGE, 2002). Propomos que o modelo de franquia aprimora a gestão do negócio como um todo. Ou seja, o aprendizado assimilado pode ajudar no atingimento de melhores resultados nas lojas convertidas para franquia. **Proposição 2.** A capacidade absorptiva do *know-how* da franquia assimilada pelos franqueados possui um efeito positivo no desempenho pós-conversão para o modelo de franquias.

A transformação indica a capacidade da empresa de desenvolver e aprimorar as rotinas que facilitam a combinação do conhecimento existente e os novos conhecimentos assimilados (ZAHRA, GEORGE, 2002). Novos conhecimentos produzem novas ideias e facilitam o reconhecimento de oportunidades e, ao mesmo tempo, alteram a forma como a empresa se vê e vê seu cenário competitivo (ZAHRA, GEORGE, 2002). Sugerimos que os franqueados podem se beneficiar do conhecimento do sistema de franquias e da transformação desse conhecimento para a gestão da loja. **Proposição 3.** A capacidade absorptiva do *know-how* da franquia transferida para os franqueados possui um efeito positivo no desempenho pós-conversão para o modelo de franquias.

A exploração como uma capacidade organizacional se baseia na rotina que permite que as empresas refinem, ampliem e alavanquem as competências existentes, ou ainda criem competências que permitem explorar o conhecimento (ZAHARA, GEORGE, 2002). Esta rotina permite sustentar a exploração do conhecimento por longos períodos. A exploração reflete uma capacidade da empresa de colher e incorporar conhecimento em suas operações (VAN den BOSCH et al., 1999). Os resultados das rotinas de exploração sistemática são a criação de novos bens, processos, sistemas, conhecimento ou novas formas organizacionais (SPENDER, 1996). Propomos que da mesma forma que empresas estabelecidas são propensas a estabelecer rotinas direcionadas e implantar seus conhecimentos para aprimorar as iniciativas existentes ou incentivar novas iniciativas (RUMELT, 1987; ZAHRA, GEORGE, 2002), as empresas convertidas em franquias podem se beneficiar da exploração do conhecimento do sistema de franquias. **Proposição 4.** A capacidade absorptiva do *know-how* da franquia explorada pelos franqueados possui um efeito positivo no desempenho pós-conversão para o modelo de franquias.

3. Método

Neste estudo trazemos uma análise empírica sobre a capacidade absorptiva, focando nas capacidades de aquisição, assimilação, transformação e exploração, segundo o modelo de capacidade absorptiva proposto por Zahra e George, (2002). Buscamos investigar a absorção de conhecimento do sistema de franquias para a melhoria dos resultados. Nosso estudo procura identificar, pela perspectiva do franqueado, evidências do desenvolvimento de capacidade absorptiva em lojas de autosserviço (supermercados) que foram convertidas para franquia. Especificamente analisamos o desenvolvimento de capacidade absorptiva pelo franqueado, dado o seu impacto na melhoria do desempenho das lojas convertidas em franquias.

3.1 Coleta de dados

Os dados utilizados neste estudo resultaram de duas entrevistas semiestruturadas realizadas com dois empreendedores franqueados proprietários de 11 lojas de autosserviço, além de conversas telefônicas e observação participante da operação nas lojas estudadas. Os dois empreendedores tinham lojas próprias que quiseram converter em franqueadas. A observação participante ocorreu desde o início da negociação do contrato de franquia, durante o processo de conversão dos supermercados para o sistema de franquias e observamos a rotina das lojas. Podemos classificar o estudo como assente em estudo de dada a reduzida dimensão da amostra e por ser uma investigação empírica de um fenômeno dentro do seu contexto real (YIN, 2015). Ademais, estudo de caso é uma estratégia de pesquisa com foco no entendimento das dinâmicas apresentadas dentro de cenários singulares. Embora tivéssemos acesso a outros elementos documentais, ambas as empresas eram relativamente pequenas e ainda com procedimentos pouco formalizados, pelo que a coleta de dados foi preponderantemente realizada por meio de entrevistas.

Desenvolvemos um protocolo para a realização do estudo. O protocolo é essencial para garantir a confiabilidade da pesquisa e servir de orientação ao pesquisador na coleta de dados (YIN, 2015). O protocolo visou manter o foco na investigação do papel do processo de aprendizagem em franquias convertidas, buscando identificar o desenvolvimento de capacidade absorptiva pelo franqueado. Em seguida, buscando entender como o desempenho do franqueado melhorou.

Uma entrevista durou 90 minutos e a outra 120 minutos. Ambos os respondentes foram informados sobre os objetivos da pesquisa no início da entrevista. As entrevistas foram realizadas no espaço próprio em julho de 2018, gravadas e transcritas na sua integralidade. Foi garantido o anonimato dos participantes, pelo que o seu nome ou identificação das empresas foram suprimidos deste artigo.

O roteiro foi composto primordialmente de questões abertas de forma a assegurar que as entrevistas ocorressem de forma dinâmica e fluída desenvolvemos questões abertas. O objetivo foi de criar espaço para que os entrevistados pudessem desenvolver seus argumentos para as respostas concedidas. Perguntamos por exemplo: Como surgiu a ideia de converter seu supermercado para o modelo de franquia? Houve planejamento? 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 de outros setores, como o açougue e a padaria? O que a marca da franquia trouxe de positivo para seu negócio? Você acha que o *know-how* da franquia ajudou a melhorar a gestão desta área? E o incremento dos resultados com a conversão para franquias, foi o esperado?

Também coletamos dados por observação direta *in loco*. A evidência observacional é frequentemente útil para proporcionar informação adicional sobre o tópico estudado (YIN, 2015). 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).

3.2 Amostra

Os franqueados entrevistados são empreendedores do segmento de supermercados. Um deles possui 6 supermercados e o outro 5 lojas. Os participantes foram escolhidos de forma intencional, em vez de forma aleatória. Ou seja, buscamos selecionar empresários com vasta experiência no segmento que atuam. Ambos os empreendedores converteram as suas lojas independentes para as tornar franqueadas de uma grande rede multinacional. Os

empreendedores optaram por fazer a conversão de suas lojas para o sistema de franquia por almejarem maior eficiência na gestão dos seus supermercados beneficiando para o efeito do aprendizado com a franqueadora.

O empreendedor 1 tem 54 anos de idade, possui pós-graduação em administração, tem 6 lojas de supermercados desde 2011, e anteriormente era executivo de multinacional. atualmente ele tem 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 do *know-how*.

O empreendedor 2 tem 42 anos de idade, ensino médio e possui 5 lojas de supermercados, iniciou no segmento em 2008 e possui outros negócios no ramo de alimentos. tem 3 supermercados que foram convertidos para o sistema de franquias e 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.

3.3 Procedimentos de análise dos dados

Os dados e evidências coletados por meio de entrevistas, sustentadas num roteiro de perguntas baseado na literatura e observação. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas. A observação serviu para capturar o processo de aprendizado dos franqueados e de ganhos com a conversão das lojas para franquias. No processo de observação, capturamos a fase de conversão física dos supermercados para o sistema de franquia, o planejamento de reabertura com a bandeira da franquia, a reabertura da loja já convertida em franquia e a rotina da operação das lojas convertidas em franquia. Neste período observamos a aquisição, a assimilação, a transformação e a exploração do *know-how* de franquia na operação da loja. Por exemplo, a aquisição do *know-how* da franquia, a assimilação e internalização do conhecimento da franquia, a transformação do aprendizado da franquia para a gestão do negócio e a otimização da exploração de recursos que a franquia oferece.

Observamos, também, como esta absorção do conhecimento ajudou nos resultados. Durante a fase de observação, acompanhamos a execução de *checklist* operacional, a visita dos consultores de campo, a evolução das vendas e a rotina da operação da loja. O período total de observação teve uma duração de doze meses. Esta observação de cada franqueado foi feita por um especialista da área, que na época da conversão ocupava um cargo executivo na franqueadora.

4. Resultados

As proposições desta pesquisa foram alicerçadas na capacidade absorptiva, com foco na aquisição, assimilação, transformação e exploração, conforme o estudo de Zahra e George (2002). O elemento fundamental é como usar o aprendizado do sistema de franquias permite aos franqueados obter ganhos de produtividade e eficiência. Para este efeito é especialmente relevante considerar o caso de empresas que já existiam, mas que foram reconvertidas para o sistema de franquias. Nestes casos é possível comparar o “antes” e o “depois” da conversão que, presumivelmente, se deve ao aprendizado obtido no sistema de franquia dada uma dotação de capacidade absorptiva. A análise dos resultados assenta nos relatos dos entrevistados e respectiva interpretação. Especificamente os relatos quanto ao aprendizado na franquia e como eles otimizaram a absorção do conhecimento da franquia para melhorar a gestão do supermercado como um todo.

4.1 Adquirindo aprendizado com a franquia

A principal essência da franquia é replicar um modelo que já demonstrou ter sucesso (WU, 2015). Para o novo empreendedor que se torna franqueado o benefício reside em um aprendizado mais rápido (CARNEY, GEADJLOVIC, 1991) e na assunção de menores riscos se comparado ao de abrir um novo negócio de raiz (COMBS, 2011). Em ambos os entrevistados, o conhecimento advindo da franqueadora foi um elemento essencial. No caso do empreendedor 1 os principais motivos para entrar no modelo de franquia foram em primeiro lugar para obter uma melhor gestão e padronização na expansão dos seus supermercados, e na sequência a simplificação dos processos. Já para o empreendedor 2, um dos principais motivos de entrar no negócio de franquias foi adquirir o conhecimento da operação de franquias para aumentar as vendas no açougue e padaria que ganharam um incremento de 150 % no primeiro ano. Para esse empreendedor, além do *know-how*, a marca e o *marketing* também ajudaram. Uma das questões abordadas foi sobre o processo de aprendizado de operar no sistema de franquias. Nas palavras do empreendedor 1: “O que destaco como aprendizado da franquia que transferi para a gestão do perecíveis, foi principalmente a padronização, ou seja, controle de pedidos, *layout* e controle das perdas”.

Tabela 1. Aquisição. Benefícios buscados na adesão ao sistema de franquia

Excerto	Benefício	Melhoria de desempenho	Aquisição (ZAHRA, GEORGE, 2002)
“O que destaco como aprendizado da franquia que transferi para a gestão do perecíveis, foi principalmente a padronização, ou seja, controle de pedidos, <i>layout</i> e controle das perdas” (Empreendedor 1)	Influxo de conhecimento (<i>know-how</i>) da franqueadora, notoriedade da marca, <i>marketing</i> (comunicação de <i>marketing</i>)	Conhecimento de administração, gestão de estoque, controle de perdas e pedidos, <i>layout</i> do espaço, otimização de processos.	
“Hoje temos grupos de compras de praticamente todos fornecedores. O grupo de franqueados divulga nas redes sociais, então são várias oportunidades, colocam produto, preço e quantidade. É uma rede, onde um ajuda o outro. É um grupo voltado para itens promocionais. Hoje um dos principais motivos do sucesso de compras de açougue e padaria, é isso. Trocamos boas práticas e absorvemos o que cada parceiro compartilha, e nosso resultado vem melhorando acima do esperado”. (empreendedor 2)	Aprendizagem das boas práticas, novas conexões acesso a rede relacional da franqueadora incluindo outras franqueadas.	Ganhos de eficiência por adoção de boas práticas, acesso a fornecedores, ganhos nas compras, incremento nas vendas.	

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o empreendedor 2, a absorção de conhecimento (ZAHRA, GEORGE, 2002), se deu fundamentalmente por novas conexões (ZAHRA, GEORGE, 2002). Esse empreendedor explica que os grupos de compras dos franqueados trouxeram boas práticas de outros franqueados que ajudaram na busca de melhores resultados. Os grupos possibilitaram o acesso aos principais fornecedores de matéria prima da padaria e do açougue, disponibilizando dicas de compras promocionais. Esses grupos compartilham informações nas redes sociais, como oportunidade de produto, preço e quantidade. É uma rede, onde um ajuda o outro. Com esta ferramenta o

franqueado consegue absorver conhecimento da franquia (ZAHRA, GEORGE, 2002) e melhorar a gestão destas áreas.

Para Zahra e George (2002), a aquisição refere-se à capacidade de uma empresa de identificar e adquirir conhecimento, crítico para suas operações. Propusemos que a capacidade absorptiva do *know-how* da franquia adquirida pelos franqueados possui um efeito positivo no desempenho pós-conversão para o modelo de franquias, aprimorando a gestão do seu negócio como um todo. Podemos afirmar com os relatos dos empreendedores e com a observação desenvolvida, que o aprendizado adquirido ajudou a alcançar melhores resultados nas lojas convertidas para franquia. Averiguamos que a aquisição de conhecimento gerado pela franquia ajuda a melhorar a gestão de empresas convertidas em franquias. Estes achados vão de encontro ao avançado na proposição 1 que há um efeito positivo no desempenho da capacidade absorptiva do *know-how* da franqueada. Os pesquisadores usaram o construto capacidade absorptiva para explicar vários fenômenos organizacionais (ZAHRA, GEORGE, 2002). Identificar e reunir conhecimento (aquisição de conhecimento) pode determinar a intensidade, a rapidez e a direção que a empresa atinge melhores resultados (COHEN, LEVINTHAL, 1990; ZAHRA, GEORGE, 2002).

4.2 Assimilação: o processo de compartilhamento de informações entre franqueados

A assimilação do conhecimento é a principal característica no sistema de franquias (OKOROAFOR, 2014), que pode ser definido com a transferência de conhecimentos sobre a operação de negócios, como por exemplo, manuais de operação, treinamentos, consultoria em campo e *checklist*. No caso do empreendedor 1 que possui grande experiência no segmento de supermercados, a assimilação se deu por conta essencialmente pela padronização, que ele vê também como simplificação dos processos. Esta simplificação 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, áreas que possuem maior rentabilidade.

Tabela 2. Assimilação. Benefícios buscados na adesão ao sistema de franquia

Excerto	Benefício	Melhoria de desempenho	Assimilação (ZAHRA, GEORGE, 2002)
(Empreendedor 2) “A franquia de supermercados me ajudou na assimilação do conhecimento dos processos de franquia e conseqüentemente na gestão dos números do açougue e padaria. O que me surpreendeu foi que com utilizamos ferramentas e <i>know-how</i> da franquia para os percíveis, as vendas do açougue e padaria dispararam! Este aprendizado da franquia me trouxe benefícios para a gestão do açougue e padaria. Posso dizer que hoje a maior parte do meu lucro vem destas duas áreas e não do supermercado”.	Manuais de operação, treinamentos, consultoria em campo, <i>checklist</i> operacional.	Otimização do lucro da loja. Melhor gestão das áreas do supermercado.	

Fonte: Dados da pesquisa.

O empreendedor 2, relata como foi seu início:

“A franquia de supermercados me ajudou na assimilação do conhecimento dos processos de franquia e conseqüentemente na gestão dos números do açougue e padaria.

O que me surpreendeu foi que com utilizamos ferramentas e *know-how* da franquia para os perecíveis, as vendas do açougue e padaria dispararam! Este aprendizado da franquia me trouxe benefícios para a gestão do açougue e padaria. Posso dizer que hoje a maior parte do meu lucro vem destas duas áreas e não do supermercado”.

De acordo com Zahra e George, (2002) a assimilação do conhecimento permite que as empresas processem e internalizem conhecimento gerado externamente. Constatamos que a assimilação dos conhecimentos adquiridos com o sistema de franquias agregou descobertas que proporcionaram melhores resultados. Com o *know-how* da franquia, a assimilação do conhecimento proporcionou uma oportunidade de padronização da rotina por meio do uso de *checklist*. Desta forma podemos confirmar a proposição 2 que há um efeito positivo da assimilação pelas franqueadas no seu desempenho.

4.3 Transformação de novos conhecimentos da franquia

A transformação de novos conhecimentos oriundos da gestão da franquia nos processos de gestão do supermercado agregou melhor desempenho. No caso do empreendedor 1, as vendas tiveram incremento de 30% nos perecíveis no primeiro ano. Para ele, a marca forte da franquia traz para dentro da loja muito mais clientes. Esta sinergia entre com a franquia, ajuda a transformar os processos do açougue e padaria (ZAHRA, GEORGE, 2002). Ele explica que por meio do *know-how* da franquia, o fluxo de clientes do supermercado no modelo de franquia impulsionou a venda destas áreas. Com esta transformação, obtém-se um resultado imediato de aumento na venda de perecíveis. O incremento das vendas no açougue e padaria é um dos pontos que ele cita como um dos principais benefícios advindos da franquia.

O empreendedor 2 ressalta que a sinergia com a franquia (ZAHRA, GEORGE, 2002) por meio de treinamentos, da consultoria de campo, da franquia, contribuiu positivamente para a transformação do conhecimento e para os resultados, uma vez que esta transformação se tornou uma vantagem competitiva que trouxe um desempenho superior (BARNEY, 1991). Ele pode enxergar nas vendas como já citado, o excelente incremento de 150% no primeiro ano. Para ele a transformação se deve ao melhor foco nas negociações destas áreas, que conseguiu com a conversão de seu supermercado para franquia. O franqueado explica que conseguiu reestruturar sua rotina pela facilidade que a padronização de compras da franquia trouxe para a operação de sua loja. Assim com maior tempo, ele conseguiu dedicar mais tempo ao açougue e padaria. Ele explica que sua maior dedicação nessas áreas trouxe resultados expressivos nas vendas e na gestão. Por conta da sua maior dedicação.

Tabela 3. Transformação. Benefícios buscados na adesão ao sistema de franquia

Excerto	Benefício	Melhoria de desempenho	Transformação (ZAHRA, GEORGE, 2002)
(Empreendedor 2) “Porque além da maior margem que o açougue e a padaria possuem, não temos o compromisso de compra direto da franquia no perecíveis. Então a vantagem de adquirir uma franquia é para aumentar as vendas na padaria, frios e açougue. Hoje eu me dedico mais a estas duas áreas que são bem rentáveis e transformei todo o aprendizado da franquia para a gestão do açougue e padaria”. (Empreendedor 2)	Marca forte da franquia, Treinamentos e consultoria de campo. Centralização e padronização de compras.	Incremento expressivo nas vendas dos perecíveis no primeiro ano. A franquia trouxe para dentro da loja muito mais clientes. Melhor foco nas negociações. Reestruturação da rotina e maior foco na gestão.	

Fonte: Dados da pesquisa.

Corroborando com Zahra e George (2002), constatamos que houve uma transformação e aprimoramento das rotinas, que facilitaram a combinação do conhecimento existente e os novos conhecimentos. Desta maneira os franqueados se beneficiaram do conhecimento do sistema de franquias e da transformação desse conhecimento para a gestão da loja, esta constatação vem ao encontro da preposição 3: a transferência de conhecimento da franquia, contribui positivamente para a transformação do conhecimento na conversão para franquia que impactará positivamente nos resultados.

4.4 Exploração de novos processos

O sistema de franquias oferece novos conhecimentos (LINDBLOM, TIKKANEN, 2010) além da possibilidade de desenvolvimento das competências essenciais e da captação de recursos (ZAHRA, GEORGE, 2002). No caso do empreendedor 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 conversão para 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 reorganizar-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.

Tabela 4. Exploração. Benefícios buscados na adesão ao sistema de franquia

Excerto	Benefício	Melhoria de desempenho	Exploração (ZAHRA, GEORGE, 2002)
(Empreendedor 1) “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 explorar melhor o sortimento colocar o produto que quiser e precificar mais de acordo com as necessidades, por exemplo repassar uma melhor negociação de preços.”	Reorganização da rotina da loja. Organização dos processos. Otimização da exploração das competências como gestor. Melhor exploração e captação de recursos do sistema de franquias.	Otimização do tempo, melhoria na qualidade de vida. Incremento de vendas, inclusive nas áreas mais rentáveis da loja. Rotinas melhormente direcionadas.	

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o empreendedor 2 com a conversão da primeira loja ele também achou no sistema de franquias a oportunidade para padronizar os processos de seu supermercado e explorar mais 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.

Com a conversão para franquia de supermercados o empreendedor 2 acredita ter otimizado a exploração das suas competências essenciais de gestor, além da melhor exploração

e captação de recursos (ZAHARA, GEORGE, 2002), que o ajudaram melhorar os resultados do açougue e padaria. Uma constatação destes melhores resultados, foi que 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 em franquia. 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 explorar melhor o sortimento colocar o produto que quiser e precificar mais de acordo com as necessidades, por exemplo repassar uma melhor negociação de preços.”

Observamos que os resultados das rotinas de exploração proporcionaram aos franqueados das lojas convertidas uma criação de novos processos e novas formas organizacionais (SPENDER, 1996). Constatamos que o estabelecimento de rotinas direcionadas (RUMELT, 1987; ZAHRA, GEORGE, 2002), permitiu que as lojas convertidas em franquia se beneficiassem da exploração do conhecimento do sistema de franquias. Em suma, encontramos evidências que sustentam a proposição 4 que os franqueados exploram o *know-how* adquirido na franquia, e este aprendizado contribui para a melhoria do desempenho. Podemos afirmar que a exploração como uma capacidade organizacional permite às empresas refinarem, ampliarem e alavancarem as competências existentes e transformarem o conhecimento em suas operações obtendo melhores resultados (ZAHRA, GEORGE, 2002). A importância da exploração está principalmente no aprimoramento das rotinas que permitem às empresas explorarem o conhecimento e melhorarem o desempenho organizacional.

Com base nas entrevistas e na observação, constatamos que o conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais as franquias adquiriram, assimilaram, transformaram e exploraram o conhecimento, elas produziram uma capacidade dinâmica organizacional (Zahra & George, 2002) que influenciaram positivamente os resultados organizacionais relatados. Em suma, as evidências revelam que a capacidade absorptiva pode ser identificada nas empresas franqueadas de varejo de supermercados analisadas por meio de entrevistas e observação, conforme o modelo conceitual proposto por Zahra e George (2002).

5 Discussão e Considerações Finais

Neste estudo pesquisamos buscamos identificar, pela perspectiva do franqueado, evidências do desenvolvimento de capacidade absorptiva nos sistemas de franquias e qual o seu benefício para o negócio. Corroborando com Minguela *et al.* (2012) propomos neste estudo que a franquia é um meio apropriado para avaliar o grau de recepção da capacidade absorptiva e objetivamos entender como ela pode ajudar a melhorar os resultados de um negócio. Por meio da absorção do conhecimento do sistema de franquias para melhorar seus resultados. Trouxemos uma análise empírica sobre a capacidade absorptiva, focando nos processo de aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimento como proposto por Zahra e George (2002).

A absorção do conhecimento pelas empresas, e no caso do nosso estudo, por franqueados, por meio de aquisição, assimilação, transformação e exploração do *know-how* de franquias, é entendida como fonte de recursos e oportunidade para gerar desempenho superior (BARNEY, 1991). Em outras palavras o novo conhecimento oferecido pelo sistema de franquias aos supermercadistas pesquisados traz benefícios para o negócio. Aferimos que a oportunidade de

transformação e padronização das rotinas e de melhor planejamento, permite que os franqueados possam explorar o conhecimento no sistema de franquias e absorver seus benefícios para outras áreas do seu negócio que rapidamente respondem com o incremento significativo nos resultados.

Este artigo contribui para a literatura de aprendizagem em franquias ao integrar o conceito de capacidade absorptiva de Zahra e George (2002), como uma fonte geradora de recursos que permitem o atingimento de melhores resultados no processo de conversão de franquias. O incremento deste estudo para academia é oferecer uma perspectiva da gestão do conhecimento em franquia, considerada como um campo emergente (IDDY, ALON, 2019).

Podemos concluir que encontramos evidências nos nossos casos para a existência efetiva de processos de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento (ZAHRA, GEORGE, 2002), como propusemos no estudo. A aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento de franquias muito se deu pela capacidade dos 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. Esta estratégia de absorção de conhecimento para atingimento dos seus objetivos, tornou as franquias mais lucrativas e mais bem administradas.

5.1 Limitações da pesquisa e sugestões de pesquisa futura

Esta pesquisa não está isenta de limitações. A primeira delas, é devida à sua natureza qualitativa, que dificulta a generalização para outros contextos. Nossa pesquisa se limita à subjetividade da análise qualitativa dos resultados. A interpretação e análise das evidências do desenvolvimento de capacidade absorptiva nos sistemas de franquias poderia ser desenvolvida de forma diferente por outros autores. Outra limitação está relacionada à amostra escolhida, pois analisamos empreendedores experientes que já possuíam supermercados e decidiram pela conversão para o sistema de franquias. 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 experiência prévia no segmento. Ou seja, aprofundar a observação do papel da capacidade absorptiva em franquias que não passem pelo processo de conversão de lojas. São necessárias mais pesquisas para examinar o papel da capacidade de absorptiva no desempenho de franquias, por exemplo na visão dos franqueadores. Também seria interessante medir aprendizado e a capacidade absorptiva da empresa ou indivíduo de criar, armazenar, transformar, receber, replicar e aplicar o conhecimento em franquias.

Referências

- Altinay, L., Brookes, M., Yeung, R., Aktas, G. Franchisees' perceptions of relationship development in franchise partnerships. **Journal of Services Marketing**, 28(6), 509-519. 2014
- Anguera, M. **Metodologia de la observación en las Ciencias Humanas** (3ª ed. ampliada). Madrid: Cátedra. 1985.
- Argote, L., Miron-Spektor, E. Organizational learning: From experience to knowledge. **Organization Science**, 22(5), 1123-1137. 2011.
- Brookes, M., Altinay, L. Franchise partner selection: Perspectives of franchisors and franchisees. **Journal of Services Marketing**, 25(5), 336-348. 2011.
- Carney, M., Gedajlovic, C. Vertical integration in franchise system: Agency theory and resources explanations. **Strategic Management Journal**, 12(8), 607-629. 1991.

- Cohen, W., Levinthal, D. Absorptive capacity : A new perspective on and innovation learning. **Administrative Science Quarterly**, 35(1), 128-152. 1990.
- Combs, J., Ketchen, D., Shook C., Short, J. Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. **Journal of Management**, 37(1). 99-126. 2011.
- Combs, J., Michael, S., Castrogiovanni, G. Institutional influences on the choice of organizational form: The case of franchising. **Journal of Management**, 35(5), 1268-1290. 2009.
- Contractor, F., Kundu, S. Franchising versus company-run operations: Modal choice in the global hotel sector. **Journal of International Marketing**, 6(2), 28–53. 1998.
- Cumberland, D., Githens, R. Tacit knowledge barriers in franchising: Practical solutions. **Journal of Workplace Learning**, 24(1), 48-58. 2012.
- Dobbs, M., Boggs, D., Grünhagen, M., Palacios, L., Flight, R. Time will tell: Interaction effects of franchising percentages and age on franchisor mortality rates. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 10(3), 607-621. 2012.
- Eisenhardt, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, 14(4), 532-550. 1989.
- El Akremi, A., Perrigot, R., Piot-Lepetit, I. Examining the drivers for franchised chains performance through the lens of the dynamic capabilities approach. **Journal of Small Business Management**, 53(1), 145-165. 2015.
- Foss, N., Pedersen, T. Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. **Journal of International Management**, 8(1), 49-67. 2002.
- Gebauer, H., Worch, H., Truffer, B. Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. **European Management Journal**, 30(1), 57-73. 2012.
- Gold, A., Malhotra, A., Segars, A. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems**. 18(1), 185-214. 2001.
- Gorovaia, N., Windsperger, J. The use of knowledge transfer mechanisms in franchising. **Knowledge and Process Management**, 17(1), 12-21. 2010.
- Halawi, L., Aronson, J., McCarthy, R. Resource-based view of knowledge management for competitive advantage. **The electronic journal of knowledge management**, 3(2), 75-86. 2005.
- Iddy, J., Alon, I. Knowledge management in franchising: A research agenda. **Journal of Knowledge Management**, 23(4), 763-785. 2019.
- Iyengar, K., Sweeney, J., Montealegre, R. Information technology use as a learning mechanism: The impact of IT use on knowledge transfer effectiveness, absorptive capacity, and franchisee performance. **Mis Quarterly**, 39(3). 615-642. 2015.
- Jakubik, M. Exploring the knowledge landscape: Four emerging views of knowledge. **Journal of Knowledge Management**, 11(4), 6-19. 2007.

- Levin, D., Cross, R. The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. **Management science**, 50(11), 1477-1490. 2004.
- Lindblom, A., Tikkanen, H. Knowledge creation and business format franchising. **Management Decision**, 48(2), 179–188. 2010.
- Minguela-Rata, B., Concepción Rodríguez-Benavides, M., López-Sánchez, J. Knowledge complexity, absorptive capacity and weak ties: An empirical analysis of its effects on franchise systems uniformity. **Journal of Manufacturing Technology Management**, 23(5), 578-592. 2012.
- Mowery, D., Oxley, J., Silverman, B. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. **Strategic management journal**, 17(2), 77-91. 1996.
- Okoroafor, H. The barriers to tacit knowledge sharing in franchise organizations. **Knowledge Management Research & Practice**, 12(1), 97–102. 2014.
- Paswan, A, Wittmann, C, Young, J. Intra, extra, and Internets in franchise network organizations, **Journal of Business to Business Marketing**, 11 (1, 2), 103-129. 2004.
- Pawlowski, S., Robey, D. Bridging user organizations: Knowledge brokering and the work of information technology professionals. **MIS quarterly**, 28(4), 645-672. 2004.
- Rubin, P. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. **The Journal of law and economics**, 21(1), 223-233. 1978.
- Rumelt, R. Theory, strategy, and entrepreneurship. **The competitive challenge**, 137, 158. 1987.
- Seideman, T. Tying it all together. **Franchising World**, 30(4), 8-14. 1998.
- Sen, K. The use of franchising as a growth strategy by US restaurant franchisors. **Journal of Consumer Marketing**, 15(4), 397-407. 1998.
- Szulanski, G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic management journal**, 17(S2), 27-43. 1996.
- Teigland, R., Wasko, M. M. Integrating knowledge through information trading: Examining the relationship between boundary spanning communication and individual performance. **Decision Sciences**, 34(2), 261-286. 2003.
- Todorova, G., Durisin, B. Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, 32(3), 774-786. 2007.
- Van Den Bosch, F., Volberda, H., De Boer, M. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. **Organization science**, 10(5), 551-568. 1999.
- Windsperger, J., Gorovaia, N. The choice of knowledge transfer mechanisms in franchising networks. A property rights view. **Center of Business Studies**, University of Vienna. 1(1), 1-32. 2007.
- Weaven, S., Grace, D., Dant, R., Brown, J. Value creation through knowledge management in franchising: A multi-level conceptual framework. **Journal Service Marketing**, 28(2), 97–106. 2014.
- Wu, C. Antecedents of franchise strategy and performance. **Journal of Business Research**,

68(7), 1581-1588. 2015.

Yin, R. Estudo de caso – **Planejamento e métodos** 5 Ed., Porto Alegre, RS: Bookman. 2015.

Yu, J., Zaheer, S. Building a process model of local adaptation of practices: A study of six sigma implementation in Korean and US firms. **Journal of International Business Studies**, 41(3), 475-499. 2010.

Zahra, S., George, G. Absorptive capacity: A review and extension. **Academy of Management Review**, 27(2), 185-203. 2002.