

A gestão do conhecimento no contexto do *franchising*: estudo de caso em uma franqueada

Cláudia Herrero Martins Menegassi

Doutora em Administração pela Universidade Positivo (UP/UFPR) - Brasil. Professora do Centro Universitário Cesumar (Unicesumar) - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/4229317394755159>

E-mail: claudiaherrero@gmail.com

Nelson Nunes Tenório Junior

Pós-Doutorado pela University of Copenhagen (UK) - Dinamarca. Pós-Doutorado pela Université de Technologie de Troyes (UTT) - França. Pós-Doutorado pela IT University of Copenhagen (ITU) - Dinamarca. Doutor em Ciência da Computação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PURS) – RS – Brasil. Pesquisador e bolsista produtividade do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICETI) – Brasil. Professor da Centro Universitário de Maringá (Cesumar) - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/6723952614607082>

E-mail:

Rejane Sartori

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – SC - Brasil. Agente de Informação e professora da Universidade Estadual de Maringá (UEM) - Maringá, PR – Brasil. Professora do Centro Universitário de Maringá (Cesumar) - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/2212790934134878>

E-mail:

Carlos Francisco Bitencourt Jorge

Pós-Doutorando pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp) – SP - Brasil. Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista (Unesp) - Brasil, com período sanduíche em Westminster College Of Salt Lake City - Estados Unidos. Professor da Universidade de Marília (Unimar) - Marília, SP - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/4696188844031387>

E-mail: bitencourt@gmail.com

Data de submissão: 27/11/2018. Data de aceite: 26/04/2019. Data de publicação:

RESUMO

Empreender em uma franquia requer constante inovação do franqueador nos processos empresariais para que o negócio se torne sustentável, e nesse sentido a gestão do conhecimento fornece um conjunto de elementos estratégicos para o melhor aproveitamento do conhecimento organizacional. Este trabalho tem o objetivo de propor ações de gestão do conhecimento como estratégia de gestão no contexto das franquias. A pesquisa, realizada em uma franqueada, é de natureza aplicada com objetivo exploratório. Os dados foram coletados por meio de entrevista estruturada e observação direta. Como resultados, identificaram-se pontos de melhoria na franqueada e foram sugeridas práticas de gestão do conhecimento para aprimorá-los e potencializar os pontos fortes. Ademais, identifica-se a possibilidade de a franqueada construir conhecimentos de maneira colaborativa com a utilização de práticas de gestão do conhecimento, propiciando que o conhecimento se torne disponível e acessível, compondo, assim, uma verdadeira rede de conhecimento no contexto do *franchising*.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento. Empreendedorismo. Franquias.

Knowledge management in the context of franchising: a case study in a franchise

ABSTRACT

Taking on a franchise requires constant innovation from the franchisor in business processes to make the business sustainable, and in that sense knowledge management is a strategic elements for the best use of organizational knowledge. Thus, the present work aims to propose knowledge management actions as a management strategy in the context of the franchises. The present research, conducted in a franchise, is of applied nature with exploratory objective. The data were collected through structured interview and direct observation. As a result of the research, the points of improvement in the franchise were identified and the knowledge management practices were suggested to improve them and to strengthen the strengths. In addition, it is identified the possibility of the failing to build knowledge in a collaborative way through the use of knowledge management practices, making knowledge available and accessible and thus forming a true knowledge network in the context of franchising.

Keywords: Knowledge management. Entrepreneurship. Franchises.

La gestión del conocimiento en el contexto del franchising: un estudio de caso en una franquiciada

RESUMEN

Emprender en una franquicia requiere constante innovación del franquiciador en los procesos empresariales para que el negocio se haga sostenible, y en ese sentido la gestión del conocimiento proporciona un conjunto de elementos estratégicos para el mejor aprovechamiento del conocimiento organizacional. De este modo, el presente trabajo tiene el objetivo de proponer acciones de gestión del conocimiento como estrategia de gestión en el contexto de las franquicias. La presente investigación, realizada en una franquiciada, es de naturaleza aplicada con objetivo exploratorio. Los datos fueron recolectados por medio de entrevistas estructuradas y observación directa. Como resultados se identificaron puntos de mejora en la franquicia y sugeridas prácticas de gestión del conocimiento para perfeccionarlos y para potenciar los puntos fuertes. Además, se identifica la posibilidad de la debilidad de construir conocimientos de manera colaborativa por medio de la utilización de prácticas de gestión del conocimiento, propiciando que el conocimiento se haga disponible y accesible y componiendo así una verdadera red de conocimiento en el contexto del franchising.

Palabras clave: Gestión del conocimiento. La iniciativa empresarial. Franquicias.

INTRODUÇÃO

O processo de empreender é um tema presente nos debates relativos ao desenvolvimento econômico, na medida em que está relacionado ao meio pelo qual as atividades econômicas são iniciadas, organizadas e conduzidas. Assim, o empreendedorismo é um fator crucial para as nações e a partir do qual se dialoga com inovação, desenvolvimento de capital humano e, por conseguinte, crescimento econômico (OLIVEIRA; CARDOSO, 2015).

Os países da América Latina precisam ganhar dinâmica empresarial e competitiva, transformando seus níveis de empreendedorismo de valor agregado em novos empreendimentos com redes fortes e inovadoras para competir em nível mundial (AMARÓS; FERNÁNDEZ; TÁPIA, 2012). Nesse contexto, o fenômeno do sistema de franquias se apresenta como alternativa e estratégia interessantes de viabilização, expansão e diversificação de negócios empreendedores (MELO; ANDREASSI, 2012).

As redes de franquias são consideradas na atualidade como um dos segmentos mais bem-sucedidos de crescimento de negócios, que se destacam pelo uso de modelos de gestão em rede (BARBOSA, 2010). Trata-se de uma estratégia de expansão de negócios em que há um acordo contratual entre duas empresas independentes, sendo que o franqueador cede ao franqueado o direito de comercializar produtos e serviços utilizando as marcas de sua propriedade em localidade e período de tempo definidos (CHERTO *et al.*, 2006).

A operação e o gerenciamento de franquias demandam atividades complexas decorrentes do próprio modelo de organização em rede, as quais são derivadas de diversos fatores que incluem, por exemplo, a dispersão geográfica das unidades da rede e a dificuldade de comunicação entre os elementos da rede, dentre muitos outros. Assim, o sucesso de uma rede de franquias está fortemente vinculado à sua capacidade e qualidade de gerenciamento, e modelos de gestão diferenciados são necessários para atender às exigências desse segmento (BARBOSA, 2010).

Nesse sentido, deve-se considerar as especificidades desse tipo de negócio e a importância de cada uma das franqueadas para toda a rede. Para que seja possível o sucesso de uma franquia, sua gestão também necessita de elementos inovadores e adequados à natureza do negócio. Dessa maneira, surge a gestão do conhecimento (GC) como ferramenta estratégica que visa contribuir para a inovação na gestão, uma vez que possui arcabouço teórico e prático amplo que permite alcançar todos os níveis das esferas gerenciais e estratégicas de uma empresa.

De acordo com Teixeira Filho (2000), a GC compreende um conjunto de processos que governam a criação, o uso e a disseminação do conhecimento na organização, a fim de atingir os objetivos de negócio. Trata-se de uma forma peculiar de conceber a organização, em busca de particularidades dos processos de negócio em que o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva.

O objetivo desta pesquisa consiste em propor ações de gestão do conhecimento como estratégia de gestão no contexto das franquias. Com isso, a franqueada passa a contribuir com a construção de conhecimento da rede, deixando de ser mera receptora de conhecimento e passando a figurar como relevante ator nessa conjuntura.

Para tanto, a presente pesquisa tem a seguinte estrutura: após a introdução, a seção 2 contém o embasamento teórico para a realização da pesquisa relativo à GC organizacional e *franchising*. Na seção 3 são relatados os procedimentos metodológicos empregados para atingir o objetivo proposto. Na seção 4 apresenta-se a análise dos resultados, e na seção seguinte a proposta de práticas de gestão do conhecimento para a franqueada. Por fim, são expostas as conclusões desta pesquisa, seguidas das referências utilizadas.

GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DO FRANCHISING

Os desafios organizacionais contemporâneos demandam novas posturas em relação à gestão organizacional. O conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente competitivo das organizações. Drucker (1993) já afirmava, no início da década de 90, que a riqueza organizacional não se encontrava mais no capital nem no trabalho, mas estava associada à produtividade e à inovação, sendo ambas alcançadas por meio de aplicação do conhecimento ao trabalho.

O conhecimento é a combinação de dados e informações, à qual se adicionam habilidades, experiências, percepções e opiniões de especialistas, resultando em ativo valioso para as organizações (CEN, 2004). Alguns autores incluem sabedoria e discernimento em suas definições de conhecimento, sendo a sabedoria o modo como se utiliza o conhecimento acumulado (LIMA; ALVARES, 2018).

O conhecimento construído apoia as pessoas nos processos de tomada de decisões, no desempenho de suas atividades e na criação de novas informações ou conhecimentos (MACEDO *et al.*, 2010), contribuindo efetivamente para o aumento da criatividade e potencializando a capacidade de inovação das empresas. De fato, como assinalam Trevisan e Damian (2018, p.22), “uma organização que valoriza o conhecimento gerado e adquirido, que gerencia e compartilha a experiência entre seus colaboradores, tem condições de melhorar a eficiência no desenvolvimento operacional de seus produtos/serviços, fornecendo respostas precisas aos seus clientes”.

Apontado por diversos autores como recurso determinante para a ocorrência de inovação contínua de processos, produtos e serviços, o conhecimento é considerado na atualidade uma das principais fontes de vantagens competitivas para as empresas que operam em ambientes pontuados por intensa e dinâmica competição (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Assim, gerenciar eficiente e eficazmente esse conhecimento tem sido um desafio constante para os gestores contemporâneos, haja vista que a gestão desse ativo determina a capacidade da organização para sobreviver, adaptar-se e competir na sociedade.

Logo, diversos conceitos e definições de GC são apresentados na literatura, não havendo consenso entre os estudiosos da área; contudo, o objetivo final é similar, ou seja, gerenciar conhecimentos existentes e adquirir novos conhecimentos, alcançando a melhoria dos processos, das atividades ou da própria organização.

A GC é “a arte de criar valor com os ativos intangíveis de uma organização” (SVEIBY, 1998, p. 9); trata-se de “um sistema integrado que visa desenvolver conhecimento e competência coletiva para ampliar o capital intelectual das organizações e a sabedoria das pessoas” (SABBAG, 2007, p. 60). Como afirma Hoffmann (2016, p. 34), a gestão desse capital “envolve a capacidade de criar continuamente uma sinergia entre as pessoas, suas experiências e o ambiente organizacional”.

Terra (2000) insere no conceito de GC alguns elementos, tais como competências e capacidade inovadora. Para o autor, a GC é a capacidade das empresas de utilizar e combinar as diversas fontes e tipos de conhecimento organizacional para o desenvolvimento de competências específicas e capacidades inovadoras, as quais resultam, frequentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

Dalkir (2011) define GC como a coordenação sistemática e deliberada de pessoas, tecnologia, processos e estrutura organizacional de uma organização, a fim de agregar valor por meio da reutilização e inovação. Isso é conseguido com a promoção da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Para essa autora, o que determina uma boa definição de GC é aquela que compreende a captura e o armazenamento do conhecimento do ponto de vista do conhecimento, somado à valorização dos bens intelectuais.

A GC oferece à organização um conjunto de práticas para o aperfeiçoamento de sua gestão, visando a excelência por meio da aplicação efetiva do conhecimento organizacional, o que contribui para a melhoria contínua e a inovação de diferentes processos, como aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento, utilização e reutilização do conhecimento em uma organização (MATTERA, 2014). Valentim (2004) destaca que a GC trabalha com processos de difícil registro, como por exemplo, reuniões, eventos, construção individual de conhecimento, valores, crenças e comportamento organizacional, experiências práticas, educação corporativa, conhecimento de mundo etc., constituindo-se nos ativos intelectuais (intangíveis).

Por ter um caráter universal, a GC se aplica a empresas de todos os portes e nacionalidades, e sua efetividade requer a criação de novos modelos organizacionais, novas posições quanto ao papel da capacidade intelectual de cada colaborador e uma liderança que atue no sentido de enfrentar as barreiras existentes ao processo de transformação (TERRA, 2000).

Valentim (2004) menciona dez atividades básicas para a GC enquanto processo: identificar demandas e necessidades de conhecimento; mapear e conhecer fluxos informais; desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de conhecimento; proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação; conceber espaços criativos dentro da organização; desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização; criar mecanismos de captação de conhecimento, gerados por diferentes pessoas da organização; desenvolver sistemas organizacionais de diferentes naturezas, visando ao compartilhamento e uso de conhecimento; fixar normas e padrões de sistematização de conhecimento; e retroalimentar o ciclo.

Observa-se que Valentim (2004) ressalta que a construção e o gerenciamento do conhecimento ocorrem quando as atividades mencionadas transcorrem de maneira sequencial, afinal, são atividades interdependentes. Essa interdependência é vista no *franchising*, pois trata-se de um tipo de rede empresarial que envolve relacionamentos e contratos que delimitam e condicionam a atuação das empresas. A capacidade de compartilhar conhecimento é intrínseca a esse sistema e uma das principais características dessas empresas (MORGADO; FLEURY, 2012).

O FRANCHISING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE EMPREENDEDORISMO

O *franchising* é um modelo de negócio composto por partes legalmente distintas, o franqueado e o franqueador. O último é o detentor da marca e do conhecimento de gestão do negócio; já os franqueados são os múltiplos agentes econômicos (SOUZA; TEIXEIRA, 2013). A relação estabelecida entre essas partes é regida por um acordo contratual em que o franqueador cede ao franqueado o direito de comercializar produtos e serviços utilizando as marcas de sua propriedade em localidade e período de tempo definidos (CHERTO *et al.*, 2006).

O sistema de franquias possibilita ao franqueado um modelo de fazer negócios que pode facilitar a sua atuação em determinado mercado. Além dos benefícios do valor da marca, destaca-se a importância dos conhecimentos, relacionamentos e aprendizagem fornecidos por esse sistema. O apoio dado à franqueada é abrangente, pois transfere o conhecimento de todo o modelo de gerenciamento do negócio, incluindo, por exemplo, um programa formal de treinamento, manual operacional contendo a descrição dos processos, das especificações técnicas e dos padrões de qualidade, além de uma estrutura que ofereça apoio operacional ao franqueado.

Em contrapartida, o franqueador, em geral, recebe o pagamento de uma taxa inicial de franquia e de mensalidades, correspondentes aos *royalties* e/ou às contribuições para o fundo de propaganda, cobrados, normalmente, sobre o faturamento ou sobre o custo dos produtos comprados (MORGADO; FLEURY, 2012).

Como uma forma alternativa de se iniciar um negócio, o *franchising* é adotado por empresários que buscam reduzir incertezas e riscos e obter menores taxas de fracasso. Ambas as partes têm direitos e deveres, e é esse comprometimento individual que influencia no crescimento e no sucesso da empresa (SOUZA; TEIXEIRA, 2013).

Para os franqueadores, alguns riscos na utilização desse modelo de negócios podem estar relacionados à perda de valor da marca à medida que os padrões específicos não são seguidos, tanto para produtos quanto para processos ou serviços, bem como a disseminação indevida do conhecimento inerente à empresa. Para os franqueados, ter várias unidades da mesma franquia localizadas na mesma região implica maior concorrência e menor incidência de lucros. Nesse caso, pode acontecer de o franqueador não investir na sua marca e no desenvolvimento de novos produtos, levando à estagnação da franquia e à perda do posicionamento competitivo (SOUZA; TEIXEIRA, 2013).

Barbosa (2010), recorrendo aos estudos de Cherto *et al.* (2006) e Plá (2001), cita alguns desafios para a gestão de uma rede de franquias no que concerne à troca e ao compartilhamento de conhecimento, tais como: a) a dispersão geográfica das redes de franquias reduz o controle sobre os pontos de varejo, e assim novas práticas operacionais, novos produtos e serviços precisam ser rapidamente compartilhados com toda a rede; b) os produtos e serviços de uma rede precisam seguir um padrão de qualidade determinado pelo franqueador, e para isso os franqueados precisam ser orientados e treinados periodicamente; c) as práticas operacionais são controladas pelo franqueador

com o intuito de estabelecer uniformidade aos produtos e serviços, porém, a dispersão geográfica implica a possibilidade das redes de franquias atenderem consumidores de dimensões culturais e necessidades diferentes; e d) o uso da marca, a transferência de tecnologia e o *know-how* supõem desafios no processo de colaboração em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

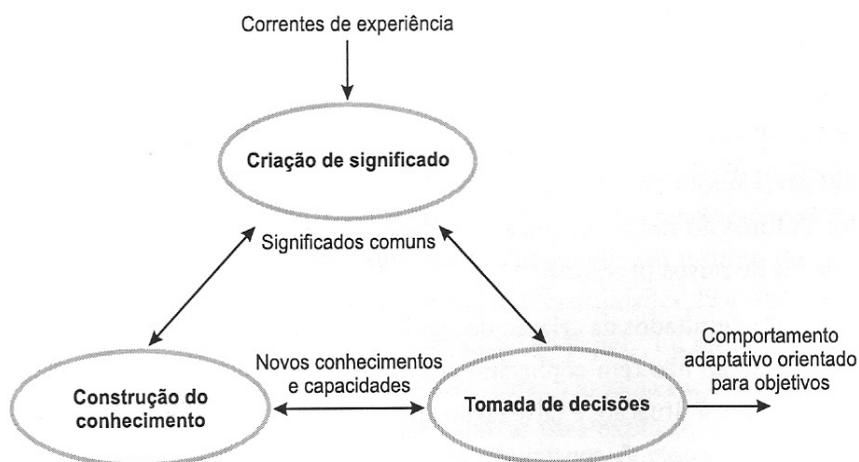
O que se percebe é que a gestão da franqueada interfere diretamente na franqueadora, dado que se trata da imagem da marca que é percebida pelos clientes como boa ou não, decorrente de diversos fatores como bom atendimento e estoques adequados de produtos – dois dos elementos mais importantes para esse tipo de negócio. Nesse sentido, apresenta-se o ambiente de uma franqueada para que se entenda seu histórico, seus processos e seus aspectos positivos e aqueles que necessitam ser melhorados, para assim serem analisados sob a ótica da GC.

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM FRANQUIAS

Com o passar dos anos, o conhecimento ganhou *status* de um dos principais recursos das organizações. Sutton (2007, p. 287) afirma que o conhecimento “[...] surgiu como uma nova mercadoria e uma moeda potencial para explicar a nova teoria econômica e estimular os motores econômicos de muitas nações”.

A GC como ferramenta estratégica no contexto empresarial possibilita a ampliação da construção, compartilhamento e uso do conhecimento, principalmente em processos de tomadas de decisões. Choo (2003, p. 203) define a criação do conhecimento organizacional como “[...] um processo que amplifica ‘de maneira organizacional’ o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimento da organização”. O autor ainda aponta que por meio da criação de significados passa a ser possível construir conhecimentos capazes de auxiliar o processo de tomada de decisões no contexto das organizações, conforme pode ser visualizado na figura 1.

Figura 1 – Ciclo do conhecimento



Fonte: Choo (2003, p. 51).

Nesse sentido, considerando *franchising* um processo responsável por conglomerar empresas que seguem normas, procedimentos e ferramentas do franqueador, a construção de conhecimento nesse contexto normalmente é realizada de maneira unilateral, ou seja, o franqueador constrói esse conhecimento em forma de ferramentas, procedimentos, normas e demais componentes, e o implementa em seus franqueados.

As empresas franqueadas devem ser capazes de transformar os conhecimentos tácitos da franqueadora em conhecimentos explícitos relevantes para a potencialização dos seus processos de inovação, especialmente na agregação de valores nos serviços e produtos postos à disposição dos seus clientes. A criação de ambientes internos apropriados para potencializar a criação e o compartilhamento de conhecimentos relevantes entre os seus respectivos funcionários, por meio da troca de experiências e *know-how*, são extremamente importantes nesse tipo de rede empresarial (LINDBLOM; TIKKANEM, 2010).

Esse processo levanta alguns importantes questionamentos, porém o principal deles refere-se a quanto conhecimento se perde ao não considerar uma construção bilateral (franqueador e franqueado). Logo, parte-se do pressuposto de que a construção do conhecimento ocorre principalmente dentro das relações, como é o caso das franqueadas e franqueadoras, afinal, na rotina da franqueada ocorrem situações que estão relacionadas com o contexto regional, como, por exemplo, a cultura e o comportamento dos consumidores de determinada região. Ao desconsiderar tais aspectos, o franqueador normalmente insere o franqueado dentro de processos genéricos e estipulados, sem considerar os aspectos relativos à regionalidade.

Reforça-se assim a necessidade de compreender de modo sistêmico a dinâmica das franqueadas, já que muitas vezes elas se descolam das regras, padrões e métodos do franqueador, e desenvolvem as próprias ferramentas para a sua gestão. Esse conhecimento construído pelas franqueadas, quando mapeado pelo franqueador, pode ser usado de maneira estratégica para a construção e a GC no contexto do *franchising*.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é de natureza aplicada, com objetivo exploratório e abordagem qualitativa. O procedimento utilizado foi o levantamento bibliográfico, e as técnicas de coleta de dados empregadas foram a entrevista e a etnografia por meio de observação direta (GIL, 1999; CORBETTA, 1999). A entrevista foi semiestruturada, ou seja, aquela em que o entrevistador dispõe de um roteiro em que se baseia para conduzir o diálogo, mantendo, todavia, a liberdade do entrevistado em responder segundo a sequência que julgar mais apropriada.

A observação direta foi efetuada mediante roteiro elaborado com aspectos centrais da pesquisa, bem como a observação de atividades que remetessem à construção e ao gerenciamento do conhecimento nas áreas gerencial, de recursos humanos e materiais e de logística. As observações ocorreram entre os meses de maio e junho de 2018, perfazendo o total de oito horas em cada um dos setores.

A escolha dessas áreas se deu considerando que, em termos organizacionais, são as que geram ou têm capacidade de gerar riqueza à organização. Geralmente os recursos à disposição das empresas compreendem os de tipo material, patrimonial, de capital, humanos e tecnológicos. Há grande relevância em gerir bem esses recursos por meio de estratégias, métodos e atividades realizadas pela área gerencial das organizações (NOVAES, 2007).

A análise dos dados foi realizada relacionando cada assunto tratado (entrevista e etnografia) com a GC, a fim de poder, posteriormente, apresentar ações relativas à GC como forma inovadora de gestão dos processos da franqueada.

Por fim, diante dos dados obtidos, foi realizado um levantamento bibliográfico dos temas explorados pela pesquisa, construção e GC organizacional e *franchising*, bem como das relações destas temáticas. Ao analisar o levantamento bibliográfico ante os dados da pesquisa, foram endereçados os pontos de melhorias encontrados nas práticas e ferramentas tecnológicas.

CONTEXTUALIZAÇÃO DO UNIVERSO DE PESQUISA

Este estudo foi realizado em uma franquia localizada na cidade de Maringá, Estado do Paraná. Trata-se de loja de comercialização de bolsas, malas, cintos e diversos outros itens relacionados a essa linha de produtos. Devido à natureza da atividade, os aspectos mais relevantes para a análise da gestão são a organização como um todo, a gerência, os recursos humanos e a área de materiais e logística.

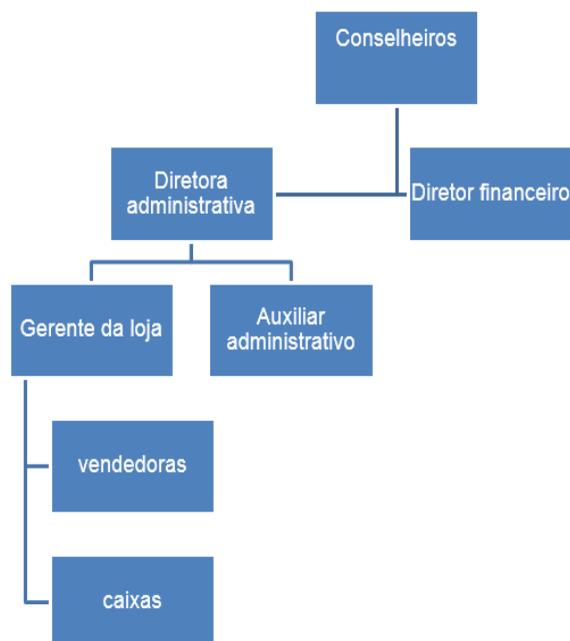
Por questões de preservação da identidade da empresa, a franqueada é denominada neste estudo empresa BMC, fazendo menção aos seus principais produtos: bolsas, malas e cintos.

A BMC iniciou suas atividades em 1995. Naquela época a loja estava situada no centro da cidade e contava com quatro funcionários. Apenas com duas semanas de funcionamento, a BMC recebeu um convite para transferir-se para um shopping center próximo de suas instalações. Assim a BMC mudou-se para o shopping, que lhe concedeu gratuitamente a luva (o pagamento pelo ponto em que a loja está situada) por quatro anos. Posteriormente, foi concedida a gratuidade perpétua da luva na condição de usufruto.

Dos quatro sócios da franqueada, um é responsável pelo acompanhamento cotidiano da loja, outro atua como administrador financeiro da empresa e os demais sócios figuram apenas como conselheiros. Atualmente, além dos sócios, a BMC conta com um sujeito encarregado pela gerência da loja, liderando um grupo de cinco vendedoras e três pessoas responsáveis pelo caixa da empresa. Há também um assistente administrativo, responsável pela operação do software da rede, envio de relatórios de vendas para a gerência do shopping center, controle de estoques, controle de notas e transmissão para a Receita estadual. A figura 2

demonstra o organograma da empresa.

Figura 2 – Organograma atual da empresa estudada



Fonte: Elaborada pelos autores.

Os produtos comercializados pela empresa são malas, bolsas, pastas, carteiras e cintos masculinos e femininos, *nécessaires*, mochilas e acessórios de viagem. Há produtos de diversos materiais, tais como couro, poliéster, fibra, policarbonato, nylon, lona e metal. As principais marcas com as quais a empresa trabalha são Sestini, Sansonite, Primicia, Delsey, Lansay, Tonin, Strada, Holly, Roncato, Europa, Bennesh, Portifolio, Fasolo, Smart Bag, Mitty, Edu Bolsas, Sagga, Di Marlys, Rafitthy e a marca da própria franquía. Quanto ao preço dos produtos, é calculado para que a margem de lucro final seja de 8% em média.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio da observação direta, aliada às entrevistas, foi possível verificar as atividades gerenciais, de recursos humanos e a gestão de materiais e logística. Destaca-se que o sistema de normas e procedimentos da empresa é bem definido. Com isso, as vendedoras sabem até que ponto podem ser oferecidos descontos nos produtos aos clientes;

sabem como portar-se no ambiente de trabalho e como organizar o estoque e a limpeza da loja. No ambiente de trabalho, as vendedoras e caixas estão sempre uniformizadas e oferecem aos clientes informações dos produtos que apresentam a eles, conforme suas necessidades.

O estoque é organizado pelo assistente administrativo e pela gerente, sendo a organização mantida por todas as vendedoras. Quando alguma mercadoria não possui etiqueta, imediatamente comunicam o fato à gerência. No que se refere à organização geral da empresa, o modelo atual tem se mostrado eficaz. Os cargos são bem definidos, assim como as responsabilidades e o desempenho esperado de cada colaborador. Quanto à gerência perante seus funcionários, há pontos a melhorar no tocante à liderança, conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Aspectos positivos e a melhorar na área de organização e gerência

Pontos fortes	Pontos de melhoria
Organização geral da empresa	
Organização da loja como um todo	Não apresentou
Definição clara da hierarquia, divisão do trabalho, sistema de normas e sistema de procedimentos	
Gerência	

<p>Comprometimento da gerência com a empresa.</p> <p>Autoridade que exerce com as vendedoras e caixa</p> <p>Incentivo às vendas</p>	<p>Relacionamento interpessoal, nem sempre harmonioso entre a gerente e os demais funcionários</p> <p>Reconhecimento das contribuições oferecidas pelos seus subordinados</p> <p>Fortalecimento da autodeterminação e do desenvolvimento de competências</p> <p>Visão de futuro e encorajamento</p> <p>Construção de confiança e promoção de relacionamentos</p>
---	--

Fonte: Elaborado pelos autores.

A gestão de recursos humanos é realizada conjuntamente pela direção administrativa e gerente, sendo estes responsáveis pelo recrutamento e seleção de colaboradores, inclusive por analisar o perfil dos candidatos. As vagas são divulgadas por meio de cartaz colado na entrada da loja.

Destaca-se que na seleção é verificado se o candidato tem disponibilidade de horário, uma vez que há três turnos de trabalho na empresa, das 10 às 16 horas, das 14 às 20 horas e das 16 às 22 horas, bem como se avalia se possui experiência em vendas.

Para a função de caixa não é necessária experiência prévia, pois é uma rotina simples, contudo, para vendedora é preferível que tenha experiência em vendas, não necessariamente em relação à venda de produtos que são comercializados na empresa. Quando uma nova vendedora é contratada, é feito um acompanhamento pela gerente, para que a novata possa conhecer todos os produtos comercializados e aprender o processo de vendas. Não são feitos outros tipos de treinamentos formais ou processo de integração.

Destaca-se que o salário das vendedoras é composto pelo 'salário garantido' mais a comissão de suas vendas. Essas vendedoras possuem três níveis de

metas: meta mínima, intermediária e 'supermeta', e as comissões variáveis são de 3%, 3,5% e 4%, respectivamente. Observa-se que esse percentual está acima do que é oferecido em outras franquias, nas quais as comissões costumam ser de 2%. Portanto, em relação à área de recursos humanos, os aspectos considerados positivos e aqueles que necessitam de melhoria na empresa, de acordo com as entrevistas e observação realizadas, são descritos no quadro 2.

Quadro 2 – Aspectos positivos e a melhorar na área de administração de recursos humanos

Pontos fortes	Pontos de melhoria
<p>Profissionalismo dos funcionários</p> <p>Honestidade no tocante às informações dos produtos para os clientes</p> <p>Limpeza e organização da loja</p>	<p>Critérios de contratação nos processos seletivos</p> <p>Ausência de um desenho mais elaborado de remuneração por competências</p> <p>Episódios de problemas interpessoais, como 'fofoca' entre os funcionários</p> <p>Ausência de compartilhamento de informações sobre produtos e conhecimentos em técnicas de vendas entre as vendedoras</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Compreende-se que o estoque é um dos elementos fundamentais de uma empresa dessa natureza. Ao considerar os estoques, é necessário compreender que não somente os produtos a serem vendidos na loja precisam ser estocados, mas também os materiais de limpeza, as embalagens, os materiais de manutenção e de escritório. As compras de produtos para a manutenção da loja são feitas pela diretoria administrativa, e as funcionárias são autorizadas a comprar itens de necessidade imediata.

As aquisições de produtos para comercialização são feitas de acordo com a projeção das informações vendas para os diferentes períodos do ano, como meses de janeiro e julho (malas), janeiro e fevereiro

(linha escolar, como mochilas e estojos), maio (Dia das Mães – bolsas), junho (Dia dos Namorados – bolsas), agosto (Dia dos Pais – pastas, carteiras e cintos) e dezembro (Natal - malas e demais produtos). É importante destacar que a empresa considera, além da projeção de vendas rotineiras e da reposição de produtos com baixo número no estoque, as demais campanhas que ocorrem ao longo do ano.

O local para estoque é limitado, e assim o excesso de produtos em estoque pode atrapalhar o trânsito na área e dificultar o acesso aos produtos de que se necessita em determinado momento. Na BMC, o controle de estoque é feito por meio de um software fornecido pela franqueadora. Identificou-se que o controle de estoque é uma das questões mais difíceis do gerenciamento da loja. Esse apontamento ocorre, por exemplo, quando cai a etiqueta de um produto e esse produto é vendido, sendo que nesse caso o vendedor recorda-se do preço e então insere no software de controle de estoques o código de outro produto, comprometendo todo o controle de estoque. Com essa informação errada, o software entende que foram vendidos mais produtos do que havia em estoque, e assim apresenta em destaque (vermelho) tal informação. O software também aponta em vermelho quando uma mercadoria é vendida abaixo de seu custo.

Além da administração de materiais, outros aspectos relacionados à logística foram analisados. Primeiramente, devem ser consideradas na logística toda a movimentação dos produtos, das informações, o tempo, o custo e o nível de serviços. Desse modo, o sistema logístico é composto pela área de vendas, fornecedores, administração e finanças, distribuição física e controle informatizado (MOURA, 2006). Outros elementos merecem destaques: a administração de recursos, os sistemas de controle e de informações e, ainda, os processos (BERTAGLIA, 2009).

A empresa realiza a compra de produtos para a venda, realiza a etiquetagem e dispõe os produtos em prateleiras e expositores para a venda. Os próprios consumidores levam as mercadorias compradas.

Quanto ao transporte, os produtos chegam à loja por meio de transportadora, que utiliza o espaço de carga e descarga do shopping. Com relação à área de materiais e logística, os aspectos positivos e a melhorar são descritos no quadro 3.

Quadro 3 – Aspectos positivos e a melhorar na área de administração de materiais e logística

Aspectos positivos	Aspectos de Melhoria
Administração de compras feita de modo eficiente	Melhor organização do estoque para diminuir a dificuldade de retirar as mercadorias das caixas
Estoque organizado e de tamanho adequado. Software eficiente	Incoerência entre informações no sistema e o estoque físico

Fonte: Elaborado pelos autores.

Existem muitos outros aspectos que poderiam ser analisados, no entanto, as áreas que mais impactam na empresa e que refletem diretamente na franqueadora são as áreas mencionadas nesta seção.

PROPOSTA DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A FRANQUEADA

As práticas de GC são atividades frequentemente executadas que apoiam o gerenciamento da organização, visando à melhoria de processos, produtos e serviços. Para viabilizar essas práticas existem diversas ferramentas, tecnológicas e não tecnológicas, desenvolvidas e adaptadas para diferentes perfis de usuários. Ainda que algumas dessas ferramentas sejam voltadas para mais de uma prática de GC, não existe uma ferramenta única que cubra todos os seus processos.

Assim, no quadro 4 apresentam-se sugestões de práticas da GC, identificadas na literatura, para cada um dos pontos de melhorias identificados na loja franqueada objeto de estudo desta pesquisa.

Quadro 4 – Práticas de GC sugeridas

Ponto de melhoria	Prática não tecnológica de GC sugerida	Prática tecnológica de GC sugerida
Liderança		
Relacionamento interpessoal nem sempre harmonioso entre gerente e demais funcionários	Narrativas	Ferramentas de Storytelling
Reconhecimento das contribuições oferecidas pelos seus subordinados	Mapeamento do Conhecimento	Ferramentas para construção de Ontologias ou Mapas Mentais/ Conceituais
Fortalecimento da autodeterminação e do desenvolvimento de competências	Banco de Competências Individuais e de Talentos	Sistema de Gestão por Competência
Visão de futuro e encorajamento	Fóruns presenciais e virtuais. Benchmarking interno e externo	Intranet. Fórum Google Groups
Construção de confiança e promoção de relacionamentos	Gestão do Capital Intelectual e dos Ativos Intangíveis	Sistemas de Gestão Eletrônica de Documentos digitais (GED) Sistema Enterprise Resource Planning (ERP)
Recursos Humanos		
Critérios de contratação nos processos seletivos	Narrativas Comunidades de Prática Memória Organizacional e Lições Aprendidas	Ferramentas de Storytelling, Internet, Slack, Skype, WhatsApp, Facebook, Ferramentas de Fórum, WiKi organizacional, Google Drive, Dropbox
Ausência de um desenho mais elaborado de remuneração por competências	Banco de Competências Individuais e de Talentos	Sistema de Gestão por Competência
Episódios de problemas interpessoais, como “fofoca” entre os funcionários	Narrativas. Educação Corporativa	Ferramentas de Storytelling Treinamentos online Ambiente Moodle
Falta de compartilhamento de informações sobre produtos e conhecimentos em técnicas de vendas entre as vendedoras	Narrativas Colaboração	Ferramentas de Storytelling, Google Drive, Dropbox, Trello, WiKi organizacional
Materiais e Logística		
Melhorar a organização do estoque para diminuir a dificuldade de retirar as mercadorias das caixas	Memória Organizacional e Lições Aprendidas. Workflow	WiKi organizacional Business Process Management - Sistemas para modelagem e controle de workflow
Incoerência entre informações no sistema e o estoque físico	Sistemas Integrados de Gestão	Sistema ERP

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dentre as práticas da GC identificadas na literatura estão as narrativas, que possuem a função de descrever assuntos complexos e expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. Nesse sentido, ferramentas de *storytelling* apoiam as narrativas e podem ser conduzidas por meio de tecnologias como software que editam documentos eletrônicos e bancos de imagens on-line. Ressalta-se que o conteúdo construído deve estar disponível para os sujeitos organizacionais, conforme a necessidade e o nível de acesso e interesse de cada um. No contexto das franquias, as narrativas e *storytelling* podem ser utilizadas para melhorar o relacionamento interpessoal, que nem sempre é harmonioso entre gerente e funcionários. A técnica permite aprimorar a comunicação e a conscientização de rotinas de trabalho, mitigando assim o desgaste da figura de gerente.

O mapeamento do conhecimento possibilita o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Identificam-se diversas ferramentas, inclusive on-line, que permitem a construção de ontologias ou mapas mentais e/ou conceituais. Essas ferramentas mapeiam o conhecimento organizacional descrevendo os fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou de toda a organização. Para uma franqueada, usar meios de mapear o conhecimento permite reconhecer as contribuições oferecidas pelos seus subordinados, registrando assim quem sabe o que dentro da franquia. Isso viabiliza montar uma rede de conhecimento dentro das franqueadas para que os problemas possam ser compartilhados, buscando-se soluções conjuntas que sirvam como lições aprendidas por todos.

A prática de criar e manter um banco de competências individuais e de talentos tem como objetivo registrar as informações sobre as competências técnicas, científicas, artísticas e culturais dos sujeitos que compõem a franqueada.

A prática de fóruns, tanto presenciais quanto virtuais, se dá por espaços que promovem o debate e o compartilhamento de informações, ideias e experiências. Para os fóruns on-line existem ferramentas que podem ser instaladas e utilizadas dentro da intranet da organização, à qual somente os funcionários têm acesso ao conteúdo. Entretanto, existem fóruns on-line abertos na Internet, nos quais o participante pode ter acesso à realidade de outras organizações e, assim, participar de uma espécie de *benchmarking* externo que, em geral, não tem custo. Desse modo, as franqueadas podem criar grupos de WhatsApp, por exemplo, para realizar *benchmarking* interno e compartilhar suas melhores práticas para todos os seus participantes. A prática de *benchmarking*, tanto interno quanto externo, tem como princípio sistematizar boas referências de mercado para comparação aos processos, produtos e serviços dos participantes, proporcionando para as franqueadas uma visão de futuro e de encorajamento para a melhoria contínua de seus processos.

A prática de Gestão do Capital Intelectual e dos Ativos Intangíveis tem como objetivos i) mapear os ativos organizacionais intangíveis; ii) realizar a gestão do capital humano; iii) a gestão do capital do cliente; e iv) as políticas de propriedade intelectual. Nesse caso, podem-se adotar diferentes ferramentas, inclusive *on-line*, para alcançar cada um dos quatro objetivos dessa prática. Igualmente, é possível a adoção de uma ferramenta única, como por exemplo, um sistema Enterprise Resource Planning (ERP) com módulo de Customer Relationship Management (CRM) para a gestão do capital do cliente, cumprindo assim o terceiro objetivo. Além disso, o mesmo ERP também pode conter um módulo para a gestão eletrônica de documentos digitais (GED), o que possibilita alcançar os objetivos um, dois e quatro. Inversamente, caso a organização não tenha a intenção de adotar um ERP, pode-se optar por ferramentas de GED, permitindo que a organização alcance os objetivos um, dois e quatro; e um CRM independente, o que permitirá a organização alcançar o terceiro objetivo.

As comunidades de prática (CoPs) são grupos de pessoas que possuem interesses pessoais e profissionais em comum. Os indivíduos compartilham, participam e produzem conhecimento por meio de suas interações.

A participação em uma CoP é importante porque nela os indivíduos podem trocar experiências com outros profissionais e aplicar essas experiências dentro das suas organizações. O ambiente Web é o meio mais acessível para a formação das CoPs, geralmente organizadas em fóruns de discussão com tópicos específicos. As CoPs podem ter acesso fechado (pago ou não) ou aberto. É oportuno ressaltar que a organização pode criar a sua CoP por meio de ferramentas como o Slack, que permite a criação de canais para debates de temas específicos, além de grupos de Skype, WhatsApp e Facebook, que, neste caso, não geram custo algum em termos de licenças.

Por sua vez, considerar a prática de manter a memória organizacional e lições aprendidas tem como objetivo registrar o conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As ferramentas como WiKi e de armazenamento em nuvem (e.g. Google Drive, Dropbox, One Drive) possibilitam o registro, a manutenção e a recuperação do aprendizado organizacional. Essas ferramentas também permitem que sejam definidos diferentes níveis de acesso para atender a diferentes perfis de usuários. Portanto, todo esse ferramental viabiliza estabelecer, para as franquias, um leque de opções para apoiar processos de recrutamento e seleção de pessoas, além de treinamentos.

Nesse sentido, por mais que a estruturação de práticas de educação corporativa seja complexa ante o tamanho da empresa, torna-se necessário executar processos de educação continuada com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Uma das práticas possíveis dentro da educação corporativa consiste em treinamentos *on-line*, que normalmente possuem custos acessíveis, afinal, os dispêndios com deslocamento, diárias em hotel e alimentação são dispensáveis.

Esses treinamentos podem ser realizados em qualquer lugar com acesso à internet. A franqueada também pode montar uma série de treinamentos por meio do sistema Moodle, software livre, e não necessita de aquisição de licenças, mas apenas de um profissional de tecnologia para colocar o ambiente em funcionamento e, após, um sujeito para ficar responsável por gerenciar a ferramenta.

No contexto da construção de conhecimento via colaboração, o processo pode ocorrer por meio de portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem o conhecimento e a experiência entre os indivíduos da organização. Essas ferramentas permitem que os indivíduos acessem diferentes tipos de arquivos, como documentos, textos, planilhas, fotos e vídeos, para o trabalho em conjunto. Os arquivos podem ser acessados com pessoas trabalhando em diferentes locais físicos e mantendo o mesmo local virtual de trabalho. Destaca-se que a colaboração é acessível financeiramente, afinal, o custo de aquisição dessas ferramentas é relativamente baixo.

O *workflow* possui o objetivo de controlar a informação e automatizar o fluxo de trabalho, tramitando, quando necessário, documentos físicos e/ou digitais. As ferramentas para implementação dos *workflows* requerem conhecimento especializado, sendo que a maioria necessita de aquisição de licenças. Apesar disso, adotar essas ferramentas permite organizar e potencializar a gestão dos processos organizacionais, tornando-os formais, transparentes, visíveis, acessíveis, documentados e sistematizados, reduzindo assim a linha de aprendizagem, principalmente quando ocorre a integração de um novo colaborador. Nas franqueadas, essas práticas podem ainda aprimorar a organização do estoque.

A prática de uso de sistemas integrados de gestão, também conhecidos como sistemas ERP, possui o objetivo de integrar as informações da empresa por meio de uma base única de dados. Muitos desses sistemas são executados por meio da Internet, reduzindo assim o custo com infraestrutura, ou seja, com servidores e *backups*.

No contexto das franqueadas, um sistema ERP reduz a incoerência entre informações do sistema e do estoque físico.

Assim, compreende-se que o conjunto de “prática-ferramenta” de GC é capaz de resolver os pontos fracos identificados na presente pesquisa e ainda potencializar os pontos fortes da organização. Destaca-se que as ferramentas indicadas assumem papéis fundamentais para melhor aproveitamento do conhecimento no contexto da franqueada.

CONCLUSÕES

A pesquisa apresentou a análise de uma franqueada que comercializa bolsas, malas, cintos e afins. O objetivo geral foi propor ações de gestão do conhecimento como estratégia de gestão no contexto das franquias. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e etnografia, a última com observações diretas feitas na franqueada.

O resultado da pesquisa compreende a sugestão de utilização de um conjunto práticas de GC responsáveis por aprimorar os pontos de melhoria identificados e, ainda, potencializar os pontos fortes. Nesse sentido, foi possível apontar práticas com baixo custo e algumas delas disponíveis gratuitamente na Internet, viabilizando assim sua implantação. Apesar de a pesquisa ser limitada ao ambiente organizacional definido, ela pode ser ampliada para outros ambientes empresariais, principalmente em empresas inseridas no *franchising*.

Outro ponto que merece destaque consiste na mudança de paradigma, fazendo com que a fraqueada não seja mera reprodutora de conhecimento repassado pelo franqueador, mas sim que possa construir conhecimentos de maneira colaborativa. Com esse agir o conhecimento passa a ser colaborativo e bilateral, uma vez que existem excelentes práticas que devem ser compartilhadas entre as franqueadas com aval do franqueador, tornando o conhecimento disponível e acessível a todos, construindo assim uma verdadeira rede de conhecimento no contexto do *franchising*.

Evidencia-se a necessidade de pesquisas futuras englobando um ambiente maior no processo franqueada e franqueador, porém acredita-se que a presente análise representa um ponto de partida para demais reflexões sobre o processo estudado, bem como sua relação com a construção e o gerenciamento do conhecimento. Sugere-se que o processo entre franqueador e franqueado seja analisado sob a ótica da inteligência competitiva, gestão da informação e rede de conhecimentos para melhor análise do ambiente pesquisado ante o uso das informações, conhecimentos e inteligências.

REFERÊNCIAS

- AMORÓS, J.E.; FERNÁNDEZ, C.; TAPIA, J. Quantifying the relationship between entrepreneurship and competitiveness development stages in Latin America. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v.8 n. 3, 2012. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-010-0165-9>. Acesso em: 17 nov. 2018.
- BARBOSA, E.R. *Gestão do Conhecimento e o uso estratégico de tecnologias da informação: um estudo em redes de franquias no Estado do Rio Grande do Norte*. 2010. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2010. Disponível em: <http://repositorio.ufrn.br:8080/jspui/handle/123456789/14946>. Acesso em: 10 nov. 2018.
- BERTAGLIA, P.R. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- CEN. European Guide to Good Practice in Knowledge Management. Part 1 to 5, Brussels.
- CUMMINGS, J. N. Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science*, v.50, n.3, 2004. Disponível em: <https://www.document-center.com/standards/show/CWA-14924-5>. Acesso em: 08 out. 2018.
- CHERTO, M. *et al. Franchising: Uma Estratégia para Expansão de Negócios*. São Paulo: Premier Máxima Editora, 2006.
- CHOO, C.W. *A Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC Editora, 2003.
- CORBETTA, P. *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. [S.l.]: Il mulino, 1999.
- DALKIR, K. *Knowledge management in theory and practice*. Boston: Elsevier, 2011.

- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, P. F. *Sociedade pós-capitalista*. 2.ed. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1993.
- GIL, A.C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HOFFMANN, W. A.M. Gestão do conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva. *Ciência da Informação*, v. 45, n. 3, 2016.
- LIMA, J.S.B.; ALVARES, L.M.A. Ciência da informação e gestão do conhecimento: uma análise de suas interseções. *Ciência da Informação*, v. 47, n. 3, 2018.
- LINDBLOM, A.; TIKKANEN, H. Knowledge creation and business format franchising. *Management Decision*, v. 48, n. 2, 2010. Disponível em <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251741011022563>. Acesso em: 02 out. 2018.
- MACEDO, M. et al. *Gestão do conhecimento organizacional*. Florianópolis: UFSC, 2010.
- MATTERA, T.C. Gestão do conhecimento na prática. In: SOUTO, L. F. (org.). *Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões*. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.
- MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T. (org.). *Franquias Brasileiras: Estratégia, Empreendedorismo, Inovação e Internacionalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- MORGADO, R.S.; FLEURY, A.C.C. Capacidades Dinâmicas de Absorção de Conhecimento: dimensões em uma rede de franchising. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 15., 2012, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: FGV, 2012.
- MOURA, B. *Logística: conceitos e tendências*. Centro Atlântico, 2006.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NOVAES, A. G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2007.
- OLIVEIRA, I. G. S.; CARDOSO, S. P. Empreendedorismo e suas implicações na inovação e desenvolvimento: Uma análise multivariada com indicadores socioeconômicos. In: CONGRESSO DE CONTABILIDADE, 15., 2015, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: UFSC, 2015.
- SABBAG, P. Y. *Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- SOUZA, M. A. M.; TEIXEIRA, R. M. Competências Empreendedoras em Franquias: estudo de multicasos em Sergipe. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 2, n. 2, 2013. Disponível em <http://www.regepe.org.br/regepe/article/view/59/52>. Acesso em: 08 out. 2018.
- SUTTON, M.J.D. *Examination of the historical sensemaking processes representing the development of knowledge management programs in universities: Case Studies Associated with an Emergent Discipline*. 2007. Thesis (Doctor of Philosophy) - Faculty of Education, McGill University, Montréal, Québec, Canada, 2007.
- SVEIBY, K. E. *A Nova Riqueza das Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TEIXEIRA FILHO, J. *Gerenciando conhecimento*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.
- TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento - o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- TREVISAN, L.C.; DAMIAN, I.P.M. Gestão do conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações. *Ciência da Informação*, v. 47, n. 2, 2018.
- VALENTIM, M. L. P. *Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências*. Londrina: Infohome, 2004. Disponível em https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88. Acesso em: 03 out. 2018.
- VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento corporativo. In: VALENTIM, M. L. P. (org.). *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007.