

Universidade Federal do Rio de Janeiro

AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO
CORPORATIVA EM FRANQUIAS BRASILEIRAS

Andrea Pereira Goeb

2018



AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM FRANQUIAS BRASILEIRAS

Andrea Pereira Goeb

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Marcos do Couto Bezerra
Cavalcanti

Rio de Janeiro
Junho de 2018

AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM
FRANQUIAS BRASILEIRAS

Andrea Pereira Goeb

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE)
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

Prof. Édison Renato Pereira da Silva, D.Sc.

Prof. Jose Rodrigues de Farias Filho, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

JUNHO DE 2018

Goeb, Andrea Pereira

Avaliação das Práticas de Educação Corporativa em Franquias Brasileiras / Andrea Pereira Goeb – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2018.

XIII, 102, p: il.; 29,7 cm.

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Dissertação (mestrado) – UFRJ / COPPE Programa de Engenharia de Produção, 2018

Referências Bibliográficas: p.: 93 - 96.

1. Educação Corporativa; 2. Sistema de franquias; 3. Franchising; 4. Universidades Corporativas. I. Cavalcanti, Marcos do Couto Bezerra. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de engenharia de Produção. III. Título.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao amigo Luiz Fernando Barbieri, primeiro incentivador para que me tornasse mestre e investisse meus esforços na carreira acadêmica, e ao professor e orientador Prof. Marcos Cavalcanti, que desde o primeiro contato no programa de mestrado, sempre esteve disposto a me ajudar e direcionar meus estudos. Expresso aqui minha gratidão a todos os profissionais das franquadoras e franquias que prontamente responderam positivamente ao convite de participar desta pesquisa. De forma especial, agradeço a Tatiane Cristina Moraes Sousa, que me ouviu e discutiu comigo cada ideia, cada aprendizado deste maravilhoso aprendizado e a Danielle Regina Moraes Sousa, pelo direcionamento da revisão sistemática de teses de mestrado e doutorado. Agradeço, por fim e principalmente, a meus alunos, pois ao lado deles descobri que sou profundamente realizada pelo processo de ensino-aprendizagem, pelas trocas naturais em sala de aula e fora dela.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciência (M.Sc.)

AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM FRANQUIAS BRASILEIRAS

Andrea Pereira Goeb

Junho / 2018

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Programa de Engenharia de Produção

O objetivo desta pesquisa foi identificar e analisar os sistemas de educação corporativa adotados por franquias brasileiras, localizando elementos estruturais que respondem pelo sucesso de sistemas de educação corporativa ou por necessidades de melhoria. Para este estudo foram utilizados diferentes métodos: identificação das orientações da Associação Brasileira de Franchising (ABF) sobre sistemas educativos em franquias; estudo de caso de uma universidade corporativa; realização de uma revisão sistemática com busca de artigos, teses e dissertações referentes a educação corporativa em *franchising*; pesquisa *online* com franqueados e franqueadores. Os resultados obtidos se referiam principalmente a: i. perfil dos franqueados e suas necessidades de desenvolvimento; ii. objetivos dos programas educativos voltados às estratégias do negócio; iii. públicos envolvidos, onde foi identificado baixo envolvimento e participação de múltiplos *stakeholders*; iv. conteúdos trabalhados, mostrando que franqueados apresentam interesse em conteúdos gerenciais e relativos a inovação e desenvolvimento, enquanto franqueadores oferecem soluções com conteúdos operacionais e sobre estruturação das franquias; v. uso predominante de metodologias formais e presenciais, embora os franqueados indiquem a necessidade do uso dos formatos *blended* e à distância; vi. existência de estrutura organizacional dedicada à educação corporativa; vii. baixa utilização de metodologias que propiciem a avaliação dos resultados dos treinamentos; viii. envolvimento parcial dos franqueados na definição dos sistemas de educação corporativa e; xix. oferta pontual de ações educativas, alinhadas aos objetivos dos franqueadores e necessidades dos franqueados.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

EVALUATION OF CORPORATIVE LEARNING PRATICES ADOPTED BY
BRAZILIAN FRANCHISING COMPANIES

Andrea Pereira Goeb

June / 2018

Advisor: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Department: Production Engineering

The objective of this research was to identify and to analyze corporative learning systems adopted by Brazilian franchising companies to find structural elements that result in corporative learning success and/or opportunities to improve it. The methods used were: identification of the Brazilian Franchise Association (ABF) recommendations related to learning systems in franchising companies; case study of a corporative university implemented in a franchising company; systematic review to find papers, theses and dissertation related to learning systems adopted by franchising companies and; a survey with franchisees and franchisors. The main results were related to: i. Profile of franchisees and their development needs; ii. Objectives of learning programs that can offer support to business strategies; iii. Concerned public, where little engagement and participation of diverse stakeholders were identified; iv. Subjects, which shows that franchisees display interest in management, innovation and development while franchisors provide knowledge related to operational subjects and franchising structure; v. Methodologies, with predominance of the formal and on-site methods, although franchisees affirm the necessity of the blended method and distance learning; vi. Presence of organizational structure related to corporative leaning systems; vii. low use of methodologies that allow the evaluation of training results; viii. Partial involvement of franchisees in the definition of corporate education systems, and; xix. punctual offer of educational actions, aligned with the objectives of the franchisors and the needs of the franchisees.

SUMÁRIO

I - INTRODUÇÃO	1
1.1. OBJETIVOS	4
1.1.1 OBJETIVO GERAL	4
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.2. HIPÓTESES DA PESQUISA	5
II – REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1. SISTEMA DE FRANCHISING	7
2.2. EDUCAÇÃO CORPORATIVA	10
2.3. EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO SISTEMA DE FRANCHISING	21
III. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	24
3.1. CONSULTA AO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUIAS (ABF)	24
3.2. ESTUDO DE CASO DA MCDONALD’S UNIVERSITY	25
3.3. REVISÃO SISTEMÁTICA	25
3.3.1- Revisão sistemática para identificação de artigos.....	25
3.3.2- Revisão sistemática para identificação de teses e dissertações.....	26
3.4. PESQUISA COM FRANQUEADORES E FRANQUEADOS	27
IV - RESULTADOS.....	30
4.1. CONSULTA AO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF)	30
4.2. ESTUDO DE CASO DA MCDONALD’S UNIVERSITY	34
4.3. REVISÃO SISTEMÁTICA DE ARTIGOS, TESES E DISSERTAÇÕES	36
4.3.1. Revisão sistemática de artigos publicados – base CAPES.....	36
4.3.2. Revisão sistemática de teses e dissertações – base IBICT	39
4.3.3. Contribuições da revisão sistemática	45
4.4. PESQUISA COM FRANQUEADOS E FRANQUEADORES	46
4.4.1- Resultados dos questionários aplicados aos franqueadores	48
4.4.2- Resultados dos questionários aplicados aos franqueados	60
4.4.3. Contribuições da pesquisa.....	80
V - DISCUSSÃO.....	81
5.1 – PERFIL DOS FRANQUEADOS	81
5.2 – OBJETIVOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA	82
5.3 – PÚBLICO-ALVO DAS AÇÕES	83
5.4 – CONTEÚDOS TRABALHADOS	84
5.5 – METODOLOGIAS EDUCATIVAS.....	85
5.6 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	86
5.7 – AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS.....	87
5.8 – ENVOLVIMENTO DOS FRANQUEADOS	88

5.9 – OFERTA CONTÍNUA DE AÇÕES EDUCATIVAS	88
VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
VII - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
VIII –ANEXOS	97
8.1 – FORMULÁRIO DE PESQUISA PARA FRANQUEADOS.....	97
8.2 – FORMULÁRIO DE PESQUISA PARA FRANQUEADORES.....	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Saldo anual do emprego formal (em milhões). Número de empregos em relação ao ano anterior. Fonte: Caged / Ministério do Trabalho.	2
Figura 2. Síntese dos resultados obtidos na revisão sistemática realizada na busca de artigos publicados.	37
Figura 3. Síntese dos resultados obtidos na revisão sistemática realizada na base IBICT para busca de teses e dissertações.	39
Figura 4. Número de publicações de acordo com o ano.	40
Figura 5 - Resultados da participação de franqueadores e franqueados no preenchimento dos questionários objeto deste estudo.	47
Figura 6. Segmentos participantes da pesquisa realizada com franqueadores e número total de questionários de cada segmento.	48
Figura 7. Distribuição em percentual das empresas franqueadoras de acordo com o seu tamanho em virtude do número de franquias.	49
Figura 8. Objetivos dos franqueadores ao realizar seus treinamentos e ações de educação corporativa, segundo questionários enviados.	50
Figura 9. Percentual dos públicos participantes dos treinamentos, cursos ou atividades de educação corporativa promovidos pelo franqueador.	51
Figura 10. Principais áreas de conteúdo das ações de educação corporativa/treinamentos/capacitação promovidas pelos franqueadores.	52
Figura 11. Área ou setores dedicados as atividades de treinamento/educação corporativa, em percentual, de acordo com os franqueados.	54
Figura 12. Métodos de avaliação das ações de educação corporativa/treinamentos/cursos, em percentual, segundo os franqueadores.	55
Figura 13. Momentos nos quais são realizadas as atividades de educação corporativa, segundo os franqueadores.	56
Figura 14. Principais problemas enfrentados para a formação dos colaboradores, segundo os franqueadores.	57
Figura 15. Planos futuros para as ações de educação corporativa na empresa, segundo os franqueadores.	59
Figura 16. Segmentos das franquias cujos participantes responderam à pesquisa, com percentual dos participantes de cada segmento	61

Figura 17. Funções exercidas pelos entrevistados.....	62
Figura 18. Percentuais entre os participantes da pesquisa que possuem experiência profissional e/ou formação na área de negócios da franquia.....	63
Figura 19. Percentuais entre os participantes da pesquisa que possuem experiência profissional e/ou formação em gestão de negócios.	63
Figura 20. Percentuais entre os participantes da pesquisa que possuem experiência profissional e/ou formação em outra área.....	64
Figura 21. Experiência profissional anterior e formação academia em outras áreas, na área de gestão e/ou na área de negócios da franquia.	65
Figura 22. Principal objetivo dos franqueados ao participar de ações educativas.	66
Figura 23. Pessoas que deveriam ser prioritariamente capacitadas nas franquias.....	67
Figura 24. Seleção dos cinco principais conteúdos que deveriam ser trabalhados nas ações educativas.	68
Figura 25. Percentual das metodologias utilizadas por cada categoria.	69
Figura 26. Metodologias que não deveriam ser mais utilizadas.....	70
Figura 27. Metodologias que são utilizadas de forma adequada.	70
Figura 28. Metodologias que deveriam ser mais utilizadas.....	71
Figura 29. Metodologias que deveriam ser priorizadas.....	72
Figura 30. Consulta aos franqueados/franquias sobre educação corporativa.....	73
Figura 31. Momentos (em %) nos quais deveriam ser realizadas as atividades de educação corporativa, segundo os participantes.....	74
Figura 32. Principais problemas enfrentados para a formação/capacitação, segundo franqueados.....	75
Figura 33. Características de um programa de educação corporativa de sucesso, sendo a opinião dos franqueados.	76
Figura 34. Respostas dos franqueados sobre informações adicionais.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do setor de franchising no Brasil entre 2013 e 2017.	1
Tabela 2. Transição das abordagens dadas à educação corporativa, considerando o modelo antigo e o protótipo do Século XXI.	14
Tabela 3. Detalhamento dos fatores críticos para a implantação de um sistema de educação corporativa.	15
Tabela 4. Níveis de avaliação dos resultados de estratégias corporativas.	20
Tabela 5. Metodologia de avaliação dos resultados de estratégias corporativas segundo Phillips:.....	20
Tabela 6 - Quadro de referência entre as hipóteses estabelecidas e as perguntas testadas no formulário de pesquisa dos franqueadores e franqueados.	27
Tabela 7. Benefícios e desafios associados ao uso de EAD em educação corporativa voltada a franquias, segundo ABF.....	33
Tabela 8. Comparação de transmissão de conhecimento entre franquias brasileiras e internacionais.....	38
Tabela 9. Tamanho das empresas franqueadoras de acordo com o número de franquias.	49
Tabela 10. Metodologias utilizada nos sistemas de educação corporativa, segundo os franqueadores.....	52

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ABF – Associação Brasileira *Franchising*

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEO - *Chief executive officer*

COO - *Chief operating officer*

EAD - Ensino a distância

FGV - Fundação Getúlio Vargas

FIA – Fundação Instituto de Administração

IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

IFA - Internacional Franchise Association

INPI - Instituto de Propriedade Nacional

ROI – *Return on Investment*

SEC – Sistema de educação corporativa

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

TIC - Tecnologias de informação e comunicação

TCF - Transferência de conhecimento em *franchising*

UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

I - Introdução

O modelo de negócios chamado franquias empresariais, ou *franchising*, surgiu no século XIX, quando a empresa de máquinas de costura norte-americana, *Singer Sewing Machines*, começou a estruturar um modelo de representação comercial. No Brasil, a primeira franquia foi criada em São Paulo, pela empresa Yázigi, na década de 1960 (MELO e ANDREASSI, 2012; MAURO, 2006; YÁZIGI, 2017).

O mercado de franquias brasileiro, conforme dados apresentado na tabela 1, provenientes da Associação Brasileira de Franquias, vem crescendo desde 2013 no que diz respeito ao faturamento, número de unidades franqueadas e número de empregos gerados. Nos anos de 2016 e 2017 o número de redes apresentou um decréscimo em relação aos anos anteriores, não afetando, no entanto, o faturamento total do mercado.

Tabela 1 – Evolução do setor de franchising no Brasil entre 2013 e 2017.

	2013	2014	2015	2016	2017
FATURAMENTO EM BILHÕES (R\$)	118,273	128,876	139,593	151,247	163,319
EMPREGOS	1.029.681	1.096.859	1.189.785	1.192.495	1.193.568
Nº DE REDES	2.703	2.942	3.073	3.039	2.845
UNIDADES FRANQUEADAS	114.409	125.641	138.343	142.593	146.134

Fonte: Desempenho do Franchising 2017 (ABF, 2018).

A partir da tabela acima é possível perceber que, apesar da redução do número de redes de franquias, o número de unidades franqueadas vem crescendo, mantendo também o crescimento do número de empregos. Na contramão desta evolução estão os números apresentados pelo Ministério do Trabalho, através do CAGED, que mostram um decréscimo do número de empregos formais no país nos últimos três anos, como mostra a figura 1, apresentada a seguir.

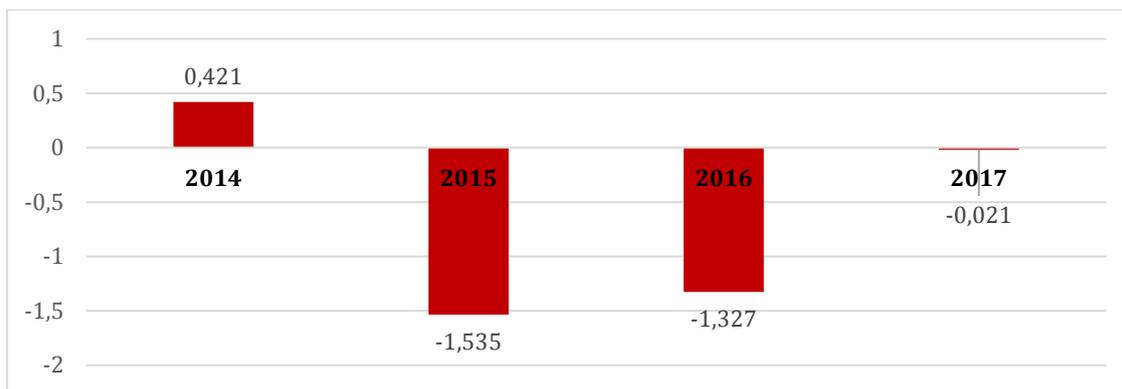


Figura 1 - Saldo anual do emprego formal (em milhões).
 Fonte: (CAGED - MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2018).

Para o desenvolvimento de qualquer empresa é necessária especial atenção à gestão de pessoas, seja na seleção, na integração, no desenvolvimento profissional, na avaliação ou na retenção dos profissionais que geram bons resultados. No modelo de *franchising*, o desafio de gerenciar pessoas é multiplicado, devido a diferença de vínculo profissional, da dispersão territorial e das obrigações contidas nos contratos das franquias. O modelo de *franchising*, por lei, prevê a existência de um contrato com obrigações a serem cumpridas entre partes. Uma das obrigações é a transferência de competência operacional por parte do franqueador (dono da empresa franqueadora e detentor da marca) para o franqueado (pessoa que compra uma franquia e pode comercializar os produtos ou serviços desenvolvidos pela empresa franqueadora).

Como profissional de gestão de recursos humanos, tive a oportunidade de, nos anos de 2013 e 2014, gerenciar a área de treinamentos do Grupo CCAA – Waldyr Lima Editora, uma das maiores franquias brasileiras do ramo de idiomas, à época, com cerca de 600 unidades franqueadas. Neste momento, me aproximei do mundo do *franchising*, trabalhando com o suporte e a transferência de conhecimento para franqueados, gestores e funcionários das franquias do grupo. Particpei de feiras junto à Associação Brasileira de Franchising e estabeleci contatos com outras empresas franqueadoras e muitos de seus franqueados.

Em minha experiência profissional foi possível identificar, em várias empresas franqueadoras, um alto grau de dificuldade relacionado à criação de um sistema de educação corporativa que garantisse o resultado necessário para o desenvolvimento dos negócios. Várias empresas relatavam dificuldades de recursos, de estabelecer um

sistema de atendimento contínuo, em medir resultados e uma impossibilidade de atender a todos os públicos, com as metodologias que escolheram utilizar.

A compreensão de como se dão os processos de educação corporativa em *franchising*, assim como a identificação das principais práticas, dificuldades e oportunidades de melhoria motivaram a realização desta dissertação e delinearam seu objetivo.

Em consonância com a motivação inicial desta pesquisa, pretendo que este trabalho contribua para ampliar o conhecimento sobre educação corporativa aplicada ao sistema de franquias brasileiras. Mais especificamente, espero que este estudo promova melhorias nas estratégias adotadas pelas franquias brasileiras no desenvolvimento de competências profissionais, gerando também melhores resultados para o negócio.

Este trabalho está estruturado nos seguintes capítulos, além desta introdução, onde encontram-se os objetivos geral e específicos e as hipóteses utilizadas: revisão de literatura sobre o sistema de *franchising*, sobre educação corporativa e sobre a educação corporativa no sistema de *franchising*; explicação das metodologias utilizadas neste trabalho; resultados e análise destes, relacionados as hipóteses da pesquisa; conclusão com as limitações deste estudo e sugestões de estudos futuros e, por fim, as referências bibliográficas utilizadas, assim como, os formulários das pesquisas.

1.1. Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo desta dissertação foi identificar e analisar os sistemas de educação corporativa adotados por franquias brasileiras, localizando elementos estruturais que respondem pelo sucesso destes sistemas ou por necessidades de melhoria.

1.1.2 Objetivos específicos

Para operacionalizar o estudo proposto foi necessário estabelecer os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar e analisar as orientações existentes hoje provenientes da Associação Brasileira de Franchising (ABF) referentes à educação corporativa em franquias;
2. Analisar um caso de aplicação prática de um sistema de educação corporativa no sistema de *franchising*;
3. Identificar e analisar contribuições de artigos e pesquisas acadêmicas realizadas sobre educação corporativa em franquias brasileiras;
4. Caracterizar o perfil de franqueados e suas equipes; suas necessidades de desenvolvimento e expectativas em relação ao sistema de educação corporativa;
5. Conhecer as estratégias de educação corporativa adotadas em diferentes empresas franqueadoras brasileiras; os seus objetivos; as metodologias adotadas, os conteúdos trabalhados, assim como a forma como são avaliados os resultados;
6. Analisar as características responsáveis por resultados positivos nos sistemas de educação corporativa adotados pelos franqueadores e as necessidades de atenção a fatores críticos de sucesso.

1.2. Hipóteses da pesquisa

Como forma de direcionar a pesquisa e dar foco aos elementos que foram pesquisados nos sistemas de educação corporativa adotados por franquias brasileiras foram assumidas algumas hipóteses a partir da literatura pertinente ao tema, da revisão sistemática, além do conhecimento e experiência profissional da autora no tema.

As hipóteses de pesquisa são apresentadas a seguir em conjunto com o elemento que o mesmo remete, a saber: perfil dos franqueados; objetivo da educação corporativa; público-alvo; conteúdos; metodologias educativas; estrutura organizacional do franqueador; avaliação de resultados; envolvimento dos franqueados e oferta contínua de ações educativas.

Hipótese 1 – Perfil dos franqueados: franqueados e suas equipes algumas vezes não possuem a formação ou experiência profissional na área de negócio que a franquia atua ou em gestão, demandando do sistema educativo do franqueador um esforço para formação destes públicos;

Hipótese 2 – Objetivos da educação corporativa: a maior parte dos franqueadores investe em educação corporativa como forma de transferir competência operacional para os franqueados, objetivando cumprir sua obrigação legal, prevista pela lei no 8.955.

Hipótese 3 – Público-alvo das ações: os franqueadores ao criar seus sistemas de educação corporativa não prevêm iniciativas destinadas a possibilitar interlocução com importantes *stakeholders* de seu negócio, como fornecedores e clientes;

Hipótese 4 – Conteúdos: os franqueadores entregam conteúdos operacionais nas soluções educativas que oferecem. Os franqueados, por sua vez, esperam trabalhar conteúdos variados nas capacitações, incluindo conteúdos de gestão e sobre o negócio da franquia, como forma de ajudá-los na administração de suas unidades.

Hipótese 5 – Metodologias educativas: as metodologias educativas mais utilizadas são em formatos presenciais, como cursos realizados pelo franqueador, treinamentos no local de trabalho ou em franquias-modelo ou visita do consultor de campo à unidade franqueada;

Hipótese 6 – Estrutura organizacional: a maior parte dos franqueadores não contam com uma estrutura exclusivamente dedicada a educação corporativa dos franqueados;

Hipótese 7 – Avaliação de resultados: nos sistemas educativos criados pelos franqueadores existe grande dificuldade de avaliação de resultados para o negócio;

Hipótese 8 – Envolvimento dos franqueados na definição dos sistemas de educação corporativa: a maior parte dos franqueadores não envolve os franqueados em consultas antes de definir prioridades do sistema ou dos programas educativos e;

Hipótese 9 – Oferta contínua de ações educativas: a maior parte dos franqueadores não utiliza a educação corporativa em um processo contínuo, priorizando oferecer ações educativas no momento de abertura da franquia e ações anuais para atuação dos franqueados.

II – Referencial teórico

Como trataremos na dissertação dos sistemas de educação corporativa desenvolvidos por franquias brasileiras, aqui serão expostos os conceitos essenciais ao entendimento do sistema de franchising e do alcance da maturidade no sistema de educação corporativa. Estão apresentadas aqui a história e os fundamentos do sistema de *franchising* e do sistema de educação corporativa, através dos seus principais conceitos e das discussões trazidas pelos autores referenciados.

Por último, discorreremos sobre o uso da educação corporativa, especificamente no sistema de *franchising*, visando contextualizar a pesquisa realizada e guiar o a leitura sobre as análises apresentadas.

2.1. Sistema de *franchising*

O empreendedorismo ocupa lugar de destaque no debate sobre o desenvolvimento das empresas e consiste nos moldes pelos quais as atividades econômicas são iniciadas, organizadas e conduzidas. Através das inovações geradas por negócios empreendedores ocorre, além de progresso técnico, a melhoria da produtividade, a geração de novos empregos e a geração de renda para a população (MELO e ANDREASSI, 2012). Diversas são as formas criar negócios empreendedores, entre elas está a abertura de franquias.

O modelo de franquias ou *franchising* surge como evolução do conceito de canal de representação, distribuição e prática comercial. Os primeiros registros de *franchising* datam de 1850 e remetem a empresa de máquinas de costura norte-americana *Singer Sewing Machines*. Neste período, a empresa cedeu licenças de uso da marca, o formato da operação, da comercialização e da manutenção exclusiva das máquinas produzidas para alguns representantes comerciais (MAURO, 2006; MELO e ANDREASSI, 2012).

A criação do modelo de *franchising* empresarial, como é hoje estabelecido, ocorre a partir da II Guerra Mundial, quando a crescente demanda por serviços e produtos qualificados gerou uma oportunidade de expansão rápida de negócios com padrão de operação estabelecidos e alto potencial de replicação. Enquanto as empresas, de um lado, forneciam seus *expertises* de produção, de operação e de comercialização,

autorizando o uso de sua marca; do outro lado, novos empreendedores investiam na reprodução dos modelos pré-formulados e testados, remunerando estas empresas com *royalties*, contribuindo para expansão e para a valorização da marca (MELO e ANDREASSI, 2012).

Em 1940, a empresa Howard Johnson abriu uma rede de restaurantes nos Estados Unidos e quatorze anos mais tarde começou a comercializar franquias. No ano seguinte, o empreendedor Ray Kroc assinou o contrato de franqueado do restaurante McDonalds, iniciando a maior representação de franquias do mundo, hoje com 28.774 franquias estabelecidas. (MELO e ANDREASSI, 2012; MAURO, 2006; RIBEIRO, GALHARDO, *et al.*, 2013).

Em 1960 foi criada a International Franchise Association (IFA) com objetivo de proteger os interesses das franquias e o empreendedorismo nos Estados Unidos (RIBEIRO, GALHARDO, *et al.*, 2013). A *International Franchise Association* define *franchising* como um método simples para expansão de um negócio e para a distribuição de bens e de serviços, através de uma licença de relacionamento comercial.

No modelo de franquias empresariais, o franqueador (empresa) concede licença para uma terceira parte responder pela operação sobre sua marca, em um determinado local e sobre regras pré-estabelecidas. O franqueador define os produtos e/ou os serviços que serão oferecidos, fornece um sistema de operação, de marketing, de gestão e oferece também suporte aos franqueados. Os franqueados são pessoas ou empresas que detém uma licença para fazer negócios em nome da empresa franqueadora (MAURO, 2006).

No Brasil, a primeira franquia conhecida foi criada em São Paulo, quando Fernando Silva e Césari Yázigi fundaram a Yázigi, em 1950. Na década de 1960 eles possibilitaram que interessados criassem escolas utilizando sua marca e modelo de operação (YÁZIGI, 2017), em troca de uma remuneração definida em contrato. Em 1961, o professor Waldyr Lima criou a primeira escola de idiomas com a marca CCAA – Centro de Cultura Anglo Americana, no Rio de Janeiro. A empresa tinha um método audiovisual exclusivo e, em 1969, autorizou professores da escola a levar o curso de inglês para outras cidades e estados, inaugurando a participação no modelo de *franchising* (CCAA, 2017).

Entre 1970 e 1990 começaram a participar do modelo no Brasil as empresas: Arezzo e PBF (1972); Kumon (1978); McDonalds (1979); Água de Cheiro (1981); O Boticário (1982); Localiza, Mister Pizza e Lacqua di Fiori (1983), entre outras (EXAME, 2016). Em 1987 foi criada a Associação Brasileira de Franchising (ABF), aglutinando os principais franqueadores e apoiando a regulamentação do modelo no Brasil.

No ano de 1994, devido ao crescimento do modelo, o Brasil, apoiado na legislação norte-americana, aprovou a lei nº 8955, que dispõe que o modelo de franquia ou *franchising* empresarial é o

“sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços. Eventualmente, o franqueador também cede ao franqueado o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistemas desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem ficar caracterizado vínculo empregatício” (PLANALTO, 1994).

A lei nº 8955/94, além de conceituar o modelo, disciplina os contratos de franquia, remuneração entre outras obrigações, inclui em seu art. 3º, inciso VII, a obrigação do franqueador indicar o que é oferecido ao franqueado, principalmente no que se refere aos serviços de:

- a) supervisão de rede;
- b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
- c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;
- d) treinamento dos funcionários do franqueado;
- e) manuais de franquia;
- f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
- g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado.

Para que o modelo possa gerar os resultados esperados o franqueador precisa repassar ao franqueado e sua equipe as competências do negócio (conhecimentos, habilidades e diferenciais da marca), oferecendo uma gama de informação sobre sua

operação, administração, gerenciamento, marketing, comunicação e suporte constante. Além disso, inclui-se, entre os serviços que o franqueador precisa ofertar, o suporte na implantação da franquia, como escolha do ponto; a instalação da unidade franqueada; os aspectos arquitetônicos; a orientação sobre o uso da marca e sobre o atendimento aos clientes; entre outras questões essenciais ao funcionamento da franquia. O franqueado e sua equipe, por sua vez, são responsáveis pela operação e gestão dessa unidade, mantendo o padrão estabelecido e remunerando o franqueador conforme o contrato.

Para que a correta operacionalização do negócio, fazendo com que os clientes se mantenham satisfeitos em relação ao atendimento recebido e a empresa alcance um bom resultado no faturamento é imprescindível que o franqueador crie um sistema de educação destinado ao desenvolvimento dos recursos humanos que atuarão nas franquias. Um objetivo importante do sistema de educação corporativa é apoiar o franqueado a se tornar um gestor completo do negócio, dominando aspectos financeiros, de marketing e de gestão de pessoas (RIBEIRO, GALHARDO, *et al.*, 2013).

2.2. Educação corporativa

A educação é um processo estruturado que promove o desenvolvimento do potencial das pessoas com propósito de formá-las para a participação social e para o mundo do trabalho, assim como para conservar a cultura, a história e a estrutura da própria sociedade.

Nos dois últimos séculos o mundo do trabalho passou por inquestionáveis mudanças, o que imprimiu uma enorme necessidade de aprender e de reavaliar a forma como aprendemos. Até meados do século XIX os nobres estudavam com tutores, num contexto individualizado, enquanto os empregados aprendiam a operação de seus respectivos ofícios durante o trabalho, com a orientação e supervisão de funcionários mais experientes. Um livro datado de 1775, escrito por Morelly, intitulado Código da Natureza, já apresentava a ideia de formar e treinar trabalhadores de acordo com suas habilidades (HEISLER, 2016).

Na era industrial acompanhamos a padronização e divisão do trabalho, gerando também a necessidade de adquirir conhecimentos e habilidades para o desempenho de funções específicas. Nesta época, uma referência importante foi Robert Owen, um dos

famosos empresários da indústria têxtil, que viveu entre 1771 e 1858 na Escócia. Owen defendia, entre outras políticas consideradas utópicas para a época, a educação gratuita para crianças, o treinamento de operários, a seleção minuciosa de seus gerentes e a promoção de treinamentos para que os proprietários pudessem confiar que as questões da empresa seriam resolvidas durante sua ausência na gestão. A fábrica de fios de algodão de Owen, em New Lanark, produziu alta lucratividade, demonstrando a possibilidade de uma gestão humanizada de pessoas, com preocupação sobre o desenvolvimento humano e profissional (MORTON, 1962; ENGELS, 2005).

Outro importante marco da estrutura formal de treinamento ocorreu em 1919, em Michigan, USA, com a fundação de uma escola noturna que promovia "oficinas automobilísticas", a *School of Automotive Trades*. A escola encarregava-se de oferecer aos operários, que trabalhavam nas máquinas da *General Motors*, treinamentos operacionais, utilizando-se de tecnologias, do ensino de fórmulas e do estudo de manuais técnicos. Quatro anos após a fundação desta escola noturna, a *General Motors* tomou conhecimento de seus resultados e assumiu o apoio financeiro, renomeando-a como Instituto General Motors (KETTERING UNIVERSITY, 2017).

No Brasil, em 1924, o engenheiro Roberto Mange desenhou um modelo de educação profissional denominado "Séries Metódicas", na Escola Mecânica, anexa ao Liceu de Artes e Ofício de São Paulo. Alguns anos mais tarde, com base nesta experiência, Mange conseguiu o apoio de Gaspar Ricardo Junior, diretor da Companhia Estrada de Ferro Sorocaba e, em 1931, implantou a primeira Escola Preparatória de Aprendizes Ferroviários. Em 1934, foram criados os Centros Ferroviários de Ensino e Seleção Profissional do Estado de São Paulo, pelo Decreto Estadual nº 6.537. Dois anos após a sua oficialização, em 1936, existiam centros estabelecidos nas cidades de Sorocaba, Jundiaí, Campinas, Rio Claro, Araraquara, Bebedouro, Bauru, São Paulo e Pindamonhangaba (GALLI, 1962).

Acompanhando a tendência mundial de capacitação da força de trabalho, no Brasil, surgiu o SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, em 1942, com objetivo de preparar operários para que atuassem de forma mais profissional na inexpressiva indústria do país. Uma década e meia mais tarde, quando o governo brasileiro forçou a aceleração da indústria, o SENAI já estava estabelecido em quase

todo território brasileiro e serviu como referência para criação de instituições similares em países como Venezuela, Chile, Argentina e Peru (SENAI, 2018).

Nos Estados Unidos, em 1956, a *General Electric* – GE, marca a história da educação corporativa de forma inovadora ao comprar um terreno ao norte da cidade de Nova York e criar o centro de treinamento em gestão *Crotonville* (GECAREERS, 2018).

Crotonville é uma das primeiras estruturas criadas dentro de uma empresa, dedicada ao aprendizado e desenvolvimento dos líderes de uma organização. Tornou-se, desta forma, a primeira universidade corporativa da história. Mais do que uma estrutura física onde ocorrem cursos ou treinamentos, tornou-se um espaço de discussões, criação de novas ideias e o berço da cultura de participação na inovação da empresa.

Sousa (2009), em uma reportagem publicada no site Administradores.com, aponta que, no que se refere à transmissão de conhecimento, há uma diferença entre a abordagem adotada no período fordista e a abordagem mais complexa que, posteriormente, viria a ser dada à educação corporativa.

“Na organização taylorista/fordista, a mera repetição do trabalho e a reprodução do conhecimento eram suficientes para um bom resultado nos negócios. Aos “chefes” administrativos cabia a responsabilidade de analisar, interpretar e prospectar o ambiente de negócios e criar normas, manuais e regras que deveriam ser seguidos por todos da empresa. Formam-se as áreas de treinamento e desenvolvimento das empresas, cujo seu papel era apenas de “entregar cursos” ao público interno por força de demandas concretas, cujo objetivo principal era desenvolver habilidades específicas, enfatizando necessidades da empresa para desempenho do empregado nas atividades operacionais.” (SOUSA, 2009).

Com o passar dos anos e com as mudanças no ambiente da produção industrial no mundo, as demandas de educação corporativa apontavam para a necessidades de desenvolvimento de abordagens mais intensivas dentro das empresas. Nas décadas de 50 a 70, as empresas pequenas, médias e grandes criaram inúmeras formas de ensinar

aos funcionários maneiras de obter mais eficiência no trabalho. Foram criadas estruturas organizacionais conhecidas como departamentos de treinamento, escolas, institutos, com programas que ofereciam centenas de cursos técnico-operacionais, de administração, de marketing e de princípios financeiros. De forma gradual, as empresas começaram a desenvolver estruturas de aprendizagem contínua, nas quais os funcionários podiam aprender uns com os outros, compartilhar conhecimentos e melhores práticas para solucionar problemas vivenciados cotidianamente em suas práticas profissionais.

Segundo Meister (1999), as pressões que precipitaram o aparecimento das universidades corporativas foram:

- 1 – Mudanças contínuas no ambiente de negócios, gerando organizações enxutas e flexíveis, que pudessem fornecer respostas rápidas, deixando de lado sua gestão centralizada, extremamente hierarquizada e padronizada;
- 2 – A economia do conhecimento e a percepção de que o acesso aos dados já não era mais suficiente. Surgiu a necessidade de criar condições para a tomada de decisões rápidas e contínuas de forma horizontalizada, colaborativa e integrada;
- 3 – A redução do prazo de validade do conhecimento, através da compreensão de que o conhecimento adquirido no passado não garantia a competitividade dos negócios nos dias de hoje e no futuro, obrigando os colaboradores a dominar conhecimentos novos, novas habilidades e a atuar de forma autônoma;
- 4 – A empregabilidade não mais vitalícia e a necessidade de um desenvolvimento constante para garantir a produtividade e a manutenção da carreira dentro da empresa;
- 5 – A necessidade de estruturação de organizações educadoras, que não se limitem a contratar profissionais educados nas melhores escolas, mas forneçam espaços para troca, multiplicação e criação do conhecimento dentro da empresa. Existe uma demanda por um esforço no desenvolvimento estruturado, amplo, contínuo e em permanente atualização dos colaboradores.

Segundo Meister (1999), as empresas perceberam a necessidade de realizar ações contínuas de aprendizagem e criar uma cultura na qual os funcionários compartilham conhecimentos e buscam utilizar melhores práticas, ao invés de promover treinamentos pontuais.

Na década de 90 a internet chegou ao Brasil e as tecnologias de informação e comunicação (TIC) foram popularizadas, relativizando o tempo e espaço onde a educação poderia ocorrer. Com o mercado cada vez mais globalizado, as universidades corporativas surgiram entre as empresas internacionais com filiais brasileiras e foram acompanhadas pelas empresas brasileiras. O primeiro registro de universidade corporativa no Brasil é da Academia Accor, fundada em 1992, em Campinas (ACCOR, 1992).

A coletânea de artigos sobre universidades corporativas, publicado em 1999, organizado por Marisa Éboli, com a participação de diversos autores especialistas e pesquisadores da área do Brasil e do mundo exemplifica esta transição (ÉBOLI, SCHMUKLER, *et al.*, 1999).

A evolução da educação corporativa que historicamente pode ser acompanhada desde o Instituto General Motors, com sua estrutura e seus objetivos fordistas, até as atuais universidades corporativas atuais, ilustram as mudanças nas abordagens dadas à educação corporativa. Na tabela 2, apresentada a seguir, baseada em Meister (1999), são explicitadas as características dos modelos antigos e dos modelos contemporâneos de educação corporativa, de acordo com os seus principais aspectos: organização, missão/objetivos, liderança, mercados, vantagem, tecnologia, força de trabalho, processo de trabalho, expectativa dos funcionários e educação, assim como treinamento.

Tabela 2. Transição das abordagens dadas à educação corporativa, considerando o modelo antigo e o protótipo do Século XXI.

MODELO ANTIGO	ASPECTOS ORGANIZACIONAIS	PROTÓTIPO DO SÉCULO XXI
Hierarquia	Organização	Rede de parceiros & alianças
Desenvolver a maneira atual de fazer negócios	Missão	Criar mudanças com valor agregado
Autocrática	Liderança	Inspiradora
Domésticos	Mercados	Globais
Custo	Vantagem	Tempo

Ferramentas para desenvolver a mente	Tecnologia	Ferramentas para desenvolver a colaboração
Homogênea	Força de Trabalho	Diversa
Funções de trabalho separadas	Processo de Trabalho	Equipes de Trabalho Interfuncionais
Segurança	Expectativas dos Funcionários	Desenvolvimento Pessoal
Tarefa das Instituições de ensino superior	Educação & Treinamento	Educação Corporativa mais um leque de empresas educacionais com fins lucrativos

Fonte: Adaptado de Meister (1999).

Alguns autores têm preconizado fatores e critérios que deveriam ser considerados na proposição e implantação de sistemas de educação corporativa. Éboli *et al*, (2014) apresentam oito fatores críticos para o sucesso na implantação de um sistema de educação corporativa. Estes fatores são apresentados na tabela 3.

Tabela 3. Detalhamento dos fatores críticos para a implantação de um sistema de educação corporativa.

FATOR CRÍTICO	DETALHAMENTO
ENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA	Ao integrar a liderança ao processo de educação corporativa, pode-se garantir patrocínio geral, além de participação ativa na concepção, na modelagem e na atualização das diretrizes estratégicas do sistema.
GESTÃO	Deve-se buscar eficiência na operação e perseguir resultados para toda organização, através de uma abordagem estratégica.
INTEGRAÇÃO AO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS	O sistema de educação corporativa deve ser integrado de forma harmônica aos demais sistemas de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, cultura e clima, comunicação, gestão do conhecimento, responsabilidade social, avaliação de competências, sucessão e carreira.
COMUNICAÇÃO	É necessário gerenciar a marca do sistema e trabalhar a comunicação, para informar e mobilizar todos os públicos

FATOR CRÍTICO	DETALHAMENTO
	interessados em participar do sistema de educação corporativa.
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (E FÍSICA)	É importante que a educação corporativa esteja alinhada aos objetivos estratégicos da empresa, facilitando também recursos para garantir a operacionalização das soluções educativas planejadas.
TECNOLOGIA	Devem ser utilizados recursos tecnológicos de informação e comunicação com objetivo de atender as necessidades, escalar os resultados e equilibrar os investimentos disponíveis.
RECURSOS PEDAGÓGICOS	É importante trabalhar com os direcionamentos pedagógicos disponíveis como a Andragogia (ensino de adultos) e a metodologia 70/20/10 que preconiza que apenas 10% do aprendizado é feito através de meios formais, 20% do aprendizado ocorre através da convivência com outras pessoas e 70% do aprendizado ocorre na aplicação prática durante o trabalho (BRUCE et al., 1998).
AVALIAÇÃO DE RESULTADOS	Deve-se investir na monitoria dos resultados de forma que seja possível mensurar progressos e promover melhorias contínuas para alcance dos objetivos estratégicos, garantindo também disponibilidade de recursos para manutenção dos programas.

Fonte: Adaptado de Éboleet *al.*(2014).

Estes fatores críticos devem se aplicar a todo o sistema de educação corporativa ou domínio e não somente ao desenvolvimento de pessoas, como recomenda Éboli, *et al.*(2014).

Segundo Deiser (2010), a educação corporativa apresenta três domínios, ou objetivos:

- i. domínio da excelência de pessoas, cujo objetivo é o desenvolvimento das qualificações, habilidades e competências dos colaboradores. Este domínio trabalha com o desenvolvimento e a gestão do conhecimento

- necessário à operação, à gestão de talentos, ao desenvolvimento e modelo de liderança e, por fim, ao sistema de recursos humanos;
- ii. domínio da excelência organizacional, onde são trabalhados sistemas e políticas da empresa. A aprendizagem neste domínio é voltada a criar um incômodo no sistema, com objetivo de provocar um novo desenho organizacional;
 - iii. domínio da excelência estratégica, de forma a apoiar as iniciativas de assumir e manter a liderança no mercado através da criação de redes fortes, alianças e parcerias focadas no alto desempenho da empresa.

Além dos princípios norteadores dos propósitos e objetivos da educação corporativa, como propostos por Éboli, Dahmer, *et al.*(2014) e Deiser (2010), a implantação de sistemas de educação corporativa também deve considerar os objetivos de cada intervenção. Deiser (2010) apresenta ainda cinco níveis de aprendizagem, como delineadores dos sistemas de educação corporativa:

Nível 1 – Aprendizagem padronizada: abordagem tradicional que forma a base da escola, faculdade, cursos e eventos de treinamento. Ocorre geralmente com material didático pronto e é realizado em ambientes estruturados para atender uma série de segmentos. Como aborda temas gerais válidos para diversos contextos, como língua estrangeira, informática, entre outros temas técnicos e funcionais, podem ser realizados dentro da empresa ou externamente.

Nível 2 – Aprendizagem customizada: relacionam conteúdo ao contexto do negócio específico da empresa, requerendo aprofundamento na análise do trabalho, de acordo com necessidades atuais e desafios enfrentados para facilitar a transferência do aprendizado para as situações profissionais. Como os participantes trabalham em uma mesma empresa, facilita o diálogo e a criação de redes de colaboração.

Nível 3 – Aprendizagem como direcionador da mudança organizacional: o espaço de aprendizagem é a vida real da organização. Desenvolve ferramentas, intervenções e políticas para acelerar as mudanças organizacionais. Envolve espaços de aprendizado que propiciam a participação e o compartilhamento de experiências, conhecimentos e ideias. Estes espaços podem ser *workshops*,

espaços de diálogo abertos, encontros informais, estudos de caso e planos de comunicação.

Nível 4 – Aprendizagem como direcionador das iniciativas estratégicas: além de implementar a mudança, transforma-se em catalizador do processo de excelência estratégica e operacional. Utiliza-se atividades e discussões empresariais para desenvolver *insights*, criar planejamento estratégico, melhorar processos e gerar inovação.

Nível 5 - Aprendizagem como motor para a transformação do mercado: desenvolve competências e otimiza desempenho de toda a cadeia de valor, envolvendo clientes, fornecedores, parceiros e demais *stakeholders*. Toda a rede contribui para a criação de um novo ambiente de negócios.

Muitos estudos foram realizados com objetivo de acompanhar a forma de uma criança aprender e o modelo como os adultos aprendem, a fim de melhorar a efetividade das metodologias adotadas. Eduard C. Lindeman em seu *The Meaning of Adult Education*, (1926), criou os fundamentos para o aprendizado de adultos a partir das seguintes hipóteses criadas:

- A motivação dos adultos pelo aprendizado se dá a partir de realidade vivenciadas no seu dia a dia.
- A forma correta de organizar um programa educacional deve ser centrada na vida e baseada em situações práticas da vida e não de assuntos estanques.
- As situações, *cases* e experiências são recursos essenciais para o aprendizado dos adultos;
- Os adultos têm necessidade de auto direção de suas vidas, portanto, o papel do orientador/professor não é de transmitir o conhecimento, mas de envolver a partir de questionamentos.
- As diferenças entre os indivíduos aumentam com a idade, a partir das situações vividas, portanto, a educação deve prever estilos distintos, diferentes tempo, espaços e ritmos de forma a melhor se adequar ao público adulto.

Baseando-se nestes estudos, na segunda metade do século XX, Malcolm Knowles criou o termo andragogia, que significa arte ou ciência de ajudar os adultos a aprender. No livro “A prática moderna de Educação de Adultos: Pedagogia v.s. Andragogia”,

publicado em 1970, Knowles defende cinco princípios essenciais para facilitar a aprendizagem dos adultos: autonomia, experiência, prontidão para aprender, aplicação para aprendizagem e motivação em aprender.

Um novo conceito de educação surgiu na 1996, a partir da publicação de uma pesquisa de Morgan McCall e dois amigos Robert Eichinger e Michael Lombardo, do *Center for Creative Leadership*, nos Estados Unidos, que foi chamado de 70:20:10. O modelo foi criado a partir da verificação de que tudo que aprendemos está assim dividido: 10% é trazido a partir de cursos, treinamentos e atividades formais estruturadas; 20% por aprendizados advindos da relação com terceiros e 70% veio de aprendizagens informais e práticas, das experiências proporcionadas pela vida e pelo trabalho (LOMBARDO e EICHINGER, 1996).

Desta forma, não podemos pensar processos de educação e aprendizagem que sejam criados em caixas estanques, longe das experiências práticas e desafios profissionais vivenciados. A partir desta importante questão cabe às empresas, no momento de definirem seus sistemas de educação corporativa, incluírem um rol de diversificadas formas de aprendizagem, aproveitando-se das inúmeras realidades, conhecimentos existentes, experiências dos participantes e tecnologias disponíveis hoje. Os sistemas de educação corporativa podem incluir o uso de metodologias formais e informais, presenciais e a distância, adaptadas às características e necessidades dos participantes, objetivando o desenvolvimento de importantes competências estratégicas e não criados com fim em si mesmos.

As necessidades crescentes de investimentos em sistemas de educação corporativa nos levam também ao grande desafio em relação ao acompanhamento dos resultados gerados para o negócio. Alguns índices são comumente verificados, como: número de cursos, número de horas de treinamento por funcionário, ou mesmo, o valor médio anual investido nos cursos. Estes índices, porém, não comprovam a eficácia dos investimentos (ÉBOLI, 2004).

Atualmente algumas metodologias vêm sendo cada vez mais utilizadas para indicar o sucesso de educação corporativa nos resultados do negócio, conforme apresentado adiante.

Os quatro níveis de avaliação de Kirkpatrick

Donald Kirkpatrick apresentou a escala de avaliação em quatro níveis (tabela 4), que podem ser utilizados de forma sistêmica ou independente.

Tabela 4. Níveis de avaliação dos resultados de estratégias corporativas.

NÍVEL	TIPO	O QUE AVALIA
1	Avaliação de Reação ou Satisfação	Avalia o que os participantes sentiram sobre o treinamento (valor percebido).
2	Avaliação de Aprendizagem	Aprendizado adquirido com conteúdo e materiais, incluindo a segurança na utilização do que foi aprendido.
3	Mudança de Comportamento ou Aplicação	Aborda o comportamento dos participantes após o treinamento e a capacidade de implementação e aplicação.
4	Avaliação de Impacto	Avalia o impacto gerado sobre indicadores escolhidos do negócio, a partir da performance profissional dos participantes.

Fonte: Adaptado de (KIRKPATRICK e KIRKPATRICK, 2006).

ROI – O modelo de Jack Phillips

Outro modelo de avaliação foi criado, baseado nas avaliações propostas por Kirkpatrick. O pesquisador e autor Jack Phillips utiliza os quatro níveis de avaliação anteriores, de forma progressiva e dependente, adicionando a eles um 5º nível, o Retorno Sobre Investimento (ROI). Para que a metodologia de cálculo do 5º nível seja feita, é demandada a medição dos 4 níveis anteriores, como demonstra a tabela 5.

Tabela 5. Metodologia de avaliação dos resultados de estratégias corporativas segundo Phillips:

AÇÃO	O QUE AVALIA
PLANEJAMENTO DA AVALIAÇÃO	Momento em que são alinhados os objetivos das avaliações e em que é estabelecido o plano de análise, ou seja, como serão os instrumentos de avaliação de cada nível, cronograma, responsabilidade e custos envolvidos.

AÇÃO	O QUE AVALIA			
COLETA DE DADOS	Coleta de dados das avaliações nos níveis 1, 2, 3 e 4 de Kirkpatrick durante a implantação da solução e após a implantação da solução.			
ANÁLISE DA BASE DE DADOS	Isolamento dos indicadores de cada avaliação convertidos em valores monetários. Podem ser feitas comparações no tempo ou com variáveis diversas. O que não puder ser quantificado e monetizado será considerado benefício intangível e não entrará no cálculo.			
CÁLCULO DO ROI E COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS	Após a obtenção e cálculo dos benefícios e custos, cálculo do percentual de ROI é realizado na seguinte fórmula: <table border="1" style="margin: 10px auto; width: 80%;"> <tr> <td style="padding: 5px;">% ROI =</td> <td style="padding: 5px; text-align: center;">$\frac{\text{Benefícios Líquidos}}{\text{Custos}}$</td> <td style="padding: 5px;">X 100</td> </tr> </table>	% ROI =	$\frac{\text{Benefícios Líquidos}}{\text{Custos}}$	X 100
% ROI =	$\frac{\text{Benefícios Líquidos}}{\text{Custos}}$	X 100		

Fonte: Adaptado de (PHILLIPS, 2003).

2.3. Educação corporativa no sistema de *franchising*

O capital humano é a base estruturante das franquias, pois define e atua sobre as dimensões da cultura, das estratégias, da estrutura, das funções centrais (produção, planejamento, desenvolvimento e marketing), das funções de apoio (suporte técnico, informação, recursos humanos, financeira, entre outras), assim como sobre os resultados gerados para as empresas.

Em um depoimento introdutório para o livro *Gestão Estratégica do Franchising*, Ricardo Bomeny (2013), então presidente da ABF, afirmou que:

“(…) informação e capacitação são os melhores antídotos para qualquer mercado, em especial, para o *Franchising*. Para acompanhar o ritmo de sua própria evolução, o sistema exige de seus gestores constante aprimoramento e busca pela inovação” (RIBEIRO *et al.*, 2013, p. XIII).

A educação corporativa é um importante componente do processo de gestão do conhecimento das empresas, pois é fundamentada na estratégia de negócios e um crescente aumento do valor de seu capital intelectual (RAMAL*et.al.*, 2012). Uma das

formas de criar e manter uma rede de franqueados, gestores e funcionários integrados às estratégias do negócio é o investimento do franqueador no relacionamento e no desenvolvimento constante da rede de franquias, através de um sistema de educação corporativa.

Franqueados e franqueadores, apesar de compartilharem a dedicação a mesma empresa, possuem formas de atuação, expectativas e realidades distintas em relação a franquia e a marca. Não é uma relação no formato empregado e empregador ou mesmo no formato investidor e empresa. O franqueado é um investidor, porém atua diretamente na operação do negócio e está em busca de uma estrutura e operação que o possibilite atingir os melhores resultados individualmente. O franqueador, por sua vez, precisa prezar pela rede de forma integrada e pela manutenção de franquias saudáveis, procurando fortalecer o modelo de *franchising* e alcançar a perpetuação do negócio.

As organizações devem transmitir aos funcionários seus valores e princípios básicos, pois, desta forma, essas informações poderão ser incorporadas às práticas profissionais e nortearão as atitudes na empresa (ÉBOLI, 2004).

Os franqueados devem participar e incentivar a participação de seus funcionários nas ações educativas promovidas pelos franqueadores no momento da implantação e durante toda a vida das franquias, pois garantem que o corpo de liderança e técnico-operacional adquiram as competências necessárias para desenvolver seu trabalho de forma a alcançar os resultados esperados. Através de soluções de aprendizagem estruturadas e desenvolvidas de forma contínua, a franquia poderá multiplicar a cultura da marca, participar das estratégias do negócio e utilizar os modelos de operação e de gestão, como o modelo de produção, distribuição, atendimento, finanças, marketing, gestão de pessoas e administração geral da franquia, como definidos pelo franqueador, obtendo o máximo de resultados.

Como forma de garantir padrões desejáveis de operação das franquias os franqueadores comumente oferecem supervisão, serviços de orientação, treinamentos para franqueados, treinamentos para funcionários, manuais, auxílio na análise e escolha do ponto, *layout* e padrões arquitetônicos nas instalações, como sugere a lei nº 8.955/94, Art. 3º, inciso XII.

Não foram encontradas legislação ou normas técnicas em vigor que disponham sobre as estratégias, os resultados, as metodologias, os conteúdos ou o formato escolhido para a transferência do conhecimento para os franqueados, gestores e suas equipes. Portanto, de acordo com a iniciativa de cada franqueador é definida a forma como ele pretende fazer este trabalho.

A ABF, como forma de apoiar os franqueadores no estabelecimento do seu modelo de negócios, oferece cursos e orientações, que também podem ser encontradas em alguns *sites*, livros e *blogs* sobre os aspectos básicos da criação de programas de treinamento para franquias.

Neste sentido, este projeto se propõe a estudar as estratégias de educação corporativa adotadas pelos franqueadores, os objetivos, conteúdos, metodologias, forma de avaliação e formatos mais utilizados e relacioná-las à percepção dos franqueados de diversas empresas associadas a ABF.

III. Metodologia da pesquisa

Neste projeto foi utilizada a revisão de literatura aliada ao conhecimento pré-existente sobre o tema para definir as metodologias utilizadas a fim de alcançar os objetivos propostos. Em relação a metodologia, foram utilizadas diferentes ferramentas, buscando contemplar tanto a obtenção de dados primários, como de dados secundários necessários a conclusão desta pesquisa. As principais etapas metodológicas foram: i. identificação das orientações relacionadas à criação de um sistema de educação corporativa em franquias brasileiras, como orientadas pela Associação Brasileira de Franquias (ABF); ii. estudo de caso de uma universidade corporativa em uma empresa franqueadora, através da caracterização da McDonald's University; iii. revisão sistemática voltada a identificar e analisar as pesquisas e artigos já publicados no Brasil sobre educação corporativa em franquias, que contribuíssem para as discussões apresentadas nesta dissertação, e; iv. pesquisa online em questionário estruturado realizada diretamente com franqueadores e franqueados brasileiros.

3.1. Consulta ao programa de capacitação da Associação Brasileira de Franquias (ABF)

Para entender as orientações da ABF em relação a criação de sistemas de treinamento dos franqueados participei do curso presencial módulo 06 - Manuais e Programa de Treinamento, realizado no dia 04 de abril de 2017, com duração de oito horas, na cidade de São Paulo, SP.

As informações disponibilizadas neste curso advêm de uma apresentação base e das informações registradas por mim, durante a exposição da palestrante. A apresentação utilizada como base foi disponibilizada em formato de arquivo PDF a todos os inscritos. Com base nestes dados, as informações serão disponibilizadas aqui de forma resumida, como conteúdos trabalhados.

Os resultados destas informações serviram para suporte a construção de uma linguagem e conceitos a serem trabalhados no questionário aos franqueados e franqueadores.

3.2. Estudo de caso da McDonald's University

A fim de conhecer casos sistemas de educação adotados em franquias, foi decidido conhecer com maior profundidade um sistema já implementado e estabelecido em empresa com atuação no Brasil. Neste sentido, foi realizada uma visita a McDonald's University.

A McDonald's University oferece mensalmente o Programa *Open Day*, encontro que tem por objetivo apresentar a estrutura e metodologia de aprendizagem da empresa McDonald's, através da universidade corporativa da empresa na América Latina. A participação neste programa é aberta a consumidores, empresas, estudantes, pesquisadores e parceiros, e requer inscrições através do *site* <http://www.mcdonaldsuniversity.com.br/escolas/portas-abertas/>.

A participação no evento ocorreu no dia 20 de junho de 2017, na sede da Universidade, localizada na cidade de Barueri, na região metropolitana de São Paulo, SP.

As informações apresentadas sobre o *Open Day* são resultados de anotações realizadas por mim durante a apresentação que é feita sobre a Universidade e/ou estão também disponíveis da página web da *McDonalds University*, servindo para ilustrar aspectos importante relacionados a um programa de educação corporativa dentro do sistema de *franchising*.

3.3. Revisão sistemática

Como forma de identificar pesquisas e discussões científicas sobre educação corporativa dentro de franquias brasileiras, foi realizada uma revisão sistemática voltada à identificação de artigos, teses e dissertações.

3.3.1- Revisão sistemática para identificação de artigos

A revisão sistemática para busca de artigos foi conduzida na base CAPES, no mês de agosto de 2017. Não houve restrição temporal na busca. Foram feitas todas as combinações de palavras referentes a conceitos vinculados a educação corporativa dentro do sistema de franquias brasileiras. Desta forma, foram priorizadas as palavras

em português e utilizado o conector E (AND) para ligar os dois conceitos essenciais: educação corporativa e *franchising*.

Foram utilizadas diferentes estratégias de busca: (educação corporativa) AND (*franchising*); (universidade corporativa) AND (franqueado); (desenvolvimento) AND (*franchising*); (desenvolvimento) AND (franqueador); (desenvolvimento) AND (franqueado); (treinamento) AND (*franchising*); (treinamento) AND (franqueador); (treinamento) AND (franqueado); (educação) AND (*franchising*); (educação) AND (franqueado); (desenvolvimento) AND (franquia).

Os critérios de inclusão na revisão sistemática foram: artigos que abordavam as estratégias de educação corporativa, ou práticas como treinamentos e cursos, utilizadas por franqueadores brasileiros para transferir conhecimento e competências operacionais para franqueados e suas equipes.

Os critérios de exclusão foram: i. estudos que incluem apenas menções a treinamentos ou cursos como fatores de sucesso de franquias; ii. artigos não científicos; iii. estudos sobre treinamentos físicos em uma empresa de ginástica que possui franquias; iv. estudos que abordam a educação corporativa, porém não é voltado especificamente à *franchising*. v. estudos que abordam o sistema de *franchising*, porém não tratam de aspectos relacionados à educação corporativa ou apenas a mencionam sem aprofundamento analítico.

Foram relatados e classificados, através de planilha, durante a busca, as seguintes informações: i. primeira palavra de busca, ii. segunda palavra de busca, iii. título do artigo, iv. nome do(s) autor(es), v. publicação, vi. ano; vii. link do artigo e viii. resumo.

Após a realização da busca em todas as bases listadas, as duplicidades foram excluídas. Posteriormente, os artigos foram incluídos no estudo a partir da leitura dos resumos. Quando esta leitura não foi suficiente os artigos foram lidos na íntegra.

3.3.2- Revisão sistemática para identificação de teses e dissertações

As buscas foram realizadas para identificação de teses e dissertações também foram realizadas no portal do IBICT – UFRJ, em setembro de 2017 e contemplaram as dissertações e teses publicadas.

Não houve restrição temporal na busca e foram mantidas todas as publicações identificadas independentemente do ano de publicação. Foram feitas todas as combinações de palavras referentes a conceitos vinculados a educação corporativa dentro do sistema de franquias brasileiras. Desta forma, foram priorizadas as palavras em português e utilizado o conector E (AND) para ligar os dois conceitos essenciais: educação corporativa e *franchising*.

Foram utilizadas as mesmas estratégias de buscas por palavras adotadas para a revisão de artigos, os mesmos critérios de inclusão e exclusão e, da mesma forma como na revisão de artigos, foram identificados e excluídos documentos em duplicidade, lidos os resumos e, quando estes não foram suficientes, os documentos foram estudados com mais precisão.

As informações obtidas dos artigos inclusos no estudo foram: i. autores da publicação, ii. ano de publicação, iii. local de origem da instituição de pesquisa e ensino, iv. local de estudo, v. área de negócio; vi. metodologia adotada; vii. principais resultados e viii. indicações de estudos futuros.

3.4. Pesquisa com franqueadores e franqueados

A pesquisa com franqueados e franqueadores se deu através de dois formulários *online*, um destinado aos responsáveis pelas atividades de educação corporativa por parte dos franqueadores e um outro formulário enviado aos franqueados, gestores das franquias ou funcionários administrativos que respondem pelas unidades.

Os questionamentos foram elaborados seguindo as hipóteses levantadas para pesquisa, como proposto no item 1.2., de modo que os conceitos iniciais pudessem ser testados através das respostas obtidas. A tabela 6 abaixo apresenta a relação entre as hipóteses e as perguntas dos dois questionários.

Tabela 6 - Quadro de referência entre as hipóteses estabelecidas e as perguntas testadas no formulário de pesquisa dos franqueadores e franqueados.

Hipótese testada	Questionário franqueador	Questionário franqueado
1 - Perfil	Pergunta perfil	Pergunta 1
2 - Objetivos	Pergunta 1	Pergunta 2

3 – Público-alvo	Pergunta 2	Pergunta 3
4 - Conteúdos	Pergunta 3	Pergunta 4
5 – Metodologias	Pergunta 4	Pergunta 5
6 – Estrutura	Pergunta 5	Não testada
7 – Avaliação de resultados	Pergunta 6	Não testada
8 – Envolvimento dos franqueados	Não testada	Pergunta 6
9 – Ciclo de ofertas	Pergunta 7	Pergunta 7

Antes de serem enviados, os questionários de franqueados e franqueadores foram testados com uma das franqueadoras e um de seus franqueados. Ao responde-los preliminarmente enviaram também suas contribuições para melhoria do instrumento de pesquisa.

Os questionários foram elaborados através da ferramenta de pesquisas *online* e os *links* para resposta foram enviados aos franqueadores e franqueados mapeados no mês de novembro de 2017 no site da Associação Brasileira de Franchising.

A identificação dos franqueados se deu através da listagem de franqueadores apresentada no *site* da ABF, que disponibiliza os endereços de *e-mail* dos responsáveis pelas franquias e/ou páginas *web*, através dos quais o convite destinado aos franqueadores foi enviado. Além do contato realizado via *e-mail* disponibilizado no *site* da ABF, também foi realizada uma busca de contatos dos franqueadores e franqueados através do *LinkedIn* para que os franqueadores recebessem um reforço ao convite e para que os responsáveis pelas franquias fossem convidados a responder a pesquisa dos franqueados.

Os dois formulários eram compostos por três partes, sendo a primeira de identificação das franquias e dados gerais, segmento e o número de unidades. A segunda parte se referiu às questões associadas às hipóteses da pesquisa, enquanto a terceira parte foi destinada a questões adicionais gerais, de caráter não obrigatório.

Os resultados obtidos foram tabulados em planilhas do programa Excel e, então, os dados foram contabilizados e os gráficos elaborados para apresentação das análises, sem identificação das franquias participantes.

Como, para fins desta pesquisa não haveria qualquer análise comparativa entre marcas franqueadas, mas sim sobre as estratégias e práticas utilizadas, foi garantido aos participantes que nos resultados não seriam vinculados os nomes das franquias ou os nomes dos respondentes e que estas informações seriam solicitadas apenas como forma de controle da pesquisa.

IV - Resultados

Como o estudo foi elaborado visando a obtenção de dados primários e secundários, englobando diferentes fases metodológicas, neste capítulo serão apresentados os resultados qualitativos e quantitativos, obtidos em cada fase: consulta ao programa de capacitação da ABF, estudo de caso da McDonald's University, revisão sistemática e pesquisas com franqueados e franqueadores. As discussões e análises dos resultados serão apresentadas no capítulo V desta dissertação.

4.1. Consulta ao programa de capacitação da Associação Brasileira de Franchising (ABF)

A Associação Brasileira de Franchising oferece um Programa de Capacitação para potenciais franqueadores, franqueadores e equipe da franqueadora. O programa é presencial e abrange diversos aspectos do *franchising*, com objetivo de guiar a criação, implantação e operação dos franqueadores. O programa é composto por nove módulos, a saber:

- Módulo 1: análise de franqueabilidade: aspectos mercadológicos
- Módulo 2: análise de franqueabilidade: aspectos econômicos financeiros
- Módulo 3: plano de expansão
- Módulo 4: venda de franquia
- Módulo 5: suporte operacional
- Módulo 6: manuais e programa de treinamento
- Módulo 7: analisando aspectos jurídicos
- Módulo 8: administrando o relacionamento com a rede
- Módulo 9: visita técnica à uma franqueadora.

O módulo 6 é composto por um curso que aborda a criação de manuais e treinamentos. O curso foi expositivo e contemplou inúmeros conteúdos, destacando a importância da transferência do conhecimento para os franqueados, através de manuais e treinamentos, em cumprimento a lei do *franchising*. Os principais aspectos do sistema de educação corporativa contemplados no treinamento da ABF foram: os manuais, os objetivos dos treinamentos, os momentos nos quais os treinamentos devem ser realizados, os possíveis

locais de realização, os métodos e as técnicas que podem ser adotados, o uso de educação a distância e os meios de avaliação.

No que se refere aos manuais, a ABF ressaltou, no decorrer do curso, a importância dos manuais para realização das seguintes ações: i. documentar as competências essenciais da empresa; ii. transmitir os valores da organização; iii. padronizar as operações; iv. aprofundar e transmitir questões operacionais, regras e padrões essenciais definidos no contrato de franquia e; v. auxiliar e dar suporte à operação das franquias.

No treinamento a ABF orientou os franqueadores a criar um projeto interno para desenvolvimento dos manuais da franquia, podendo o mesmo se desdobrar em vários manuais, segundo o conteúdo definido pelo franqueador. O projeto, na concepção da ABF, deve incluir as fases de definição de coordenador específico; definição dos conteúdos dos manuais da franquia e da franqueadora; coleta e validação de informações; definição do estilo de linguagem e redação; definição da estrutura e *layout*, assim como definição de critérios de atualização.

A palestrante sugeriu que os franqueados adotassem algum registro para entrega dos manuais, assim teriam uma comprovação que cumprem a lei do *franchising*. Esta prática seria importante também no que se refere aos treinamentos. A sugestão apresentada pela palestrante foi uma lista de assinatura dos participantes em cada ação educativa promovida pelo franqueador.

As recomendações da ABF são para que um dos manuais apresentem ao novo franqueado e sua equipe a marca franqueadora, incluindo a história da marca, a cultura, os valores, a visão, a missão e os objetivos da empresa.

Entre os possíveis manuais recomendados pela ABF a serem desenvolvidos estão: pré-operacional; operacional; administrativo-financeiro; recursos humanos; *marketing*; produtos; atendimento; vendas e política comercial, além de manuais técnicos específicos ao negócio. Outros manuais também podem complementar o projeto, de acordo com as necessidades vivenciadas pelos franqueadores e franqueados.

Manuais para diferentes áreas do franqueador também poderiam ser desenvolvidos, incluindo manuais sobre o conceito de *franchising*, aspectos jurídicos e de marketing, planejamento estratégico, métodos de comercialização de franquias,

sistemas de operação-administração e finanças; recursos humanos; treinamentos; rotinas de consultoria de campo e manual de rotinas de auditoria.

Durante o curso, também foi abordada a importância da realização de treinamentos para o sistema de *franchising*, assim como a proposição do franqueador montar um programa de treinamentos destinado aos novos franqueados.

A exposição da palestrante abordou a grande importância dos treinamentos para o sistema de franquias. Entre outras questões, segundo as orientações da ABF, os treinamentos garantem a reprodução de processos e são sinônimo de padronização, questão que é fundamental para o modelo. Os treinamentos também permitem melhorar a performance nas vendas e minimizam a insegurança do franqueado e da sua equipe. Além de serem parte essencial para a transmissão de competência operacional, sua oferta faz com que o franqueador, cumpra a lei do *franchising* e o contrato de oferta. A ABF orientou que o treinamento deve ser um processo constante, que permite a manutenção das habilidades previamente adquiridas e que novas habilidades sejam desenvolvidas para garantir uma operação eficaz. Por esta razão, a ABF recomenda a consideração deste investimento, baseando sua organização nas necessidades de aperfeiçoamento dos franqueados e seus funcionários. Recomenda também que o treinamento seja conduzido por um líder que conheça o assunto e seja um instrutor talentoso, utilizando técnicas eficazes.

Os objetivos do treinamento devem ser definidos com antecedência e, ao final do treinamento, os participantes devem estar preparados para desenvolver ações na franquia. A orientação dada pela ABF é que, para o correto planejamento, deve-se definir, antes do treinamento, a infraestrutura, organização operacional, custos, recursos institucionais, metodologia e técnicas de aplicação, perfil do instrutor e avaliação.

Em relação ao momento, a ABF orienta que a instrução deve ser contínua, porém, novos treinamentos devem ser realizados sempre que existirem novos franqueados, novos funcionários nas franquias, novos procedimentos, novos produtos ou serviços.

O curso aborda de forma rápida a organização destes treinamentos, incluindo possíveis locais para realização de treinamentos presenciais, a infraestrutura necessária, os benefícios e desafios, o transporte, a hospedagem, a carga horária e os custos

envolvidos, incluindo ainda menção à metodologia não presencial, como possível opção, sem, no entanto, muito aprofundamento sobre o assunto.

Na discussão sobre o uso do ensino a distância (EAD), a ABF apresentou as contraposições referentes às ferramentas de EAD, indicando os benefícios e os desafios associados à sua utilização, conforme apresentado na tabela 7.

Tabela 7. Benefícios e desafios associados ao uso de EAD em educação corporativa voltada a franquias, segundo ABF.

BENEFÍCIOS	DESAFIOS
"Onipresença"	Dispersão
Alcance / abrangência	Requer constatação da conclusão através de sistema
Menor custo de aplicação	Impossibilidade de vivência de situações
Aumento da frequência	Redução do espaço de trocas
Velocidade/agilidade	Investimento em Sistema e Plataformas

Fonte: Apostila e conteúdo do curso da ABF - Módulo 06, 2017

Ao final, o curso também lista possíveis métodos e técnicas de aplicação (explicação, demonstração, prática e supervisão), aborda o perfil do instrutor e questões sobre a avaliação do programa, denominado no curso como análise de desempenho.

O programa aborda também um conteúdo sobre avaliações, recomendando que as mesmas devem gerar estatísticas para alimentar o sistema. As estatísticas podem ser geradas através da comparação de *performance* do treinando, tabulações das avaliações, números de treinados por título, público-alvo, região geográfica e unidade franqueada, além de horas de treinamento na rede por funcionários.

A ABF apresenta três tipos de avaliação que devem ser acompanhadas:

- i. Avaliação de reação;
- ii. Avaliação de desempenho;
- iii. A avaliação comportamental.

Ao fim do curso, os participantes receberam a visita do representante da Casa do Construtor, que apresentou a Universidade Corporativa em uma palestra, que mostrava

um estudo de caso de criação de um sistema de educação corporativa no modelo de *franchising*.

4.2. Estudo de caso da McDonald's University

Ao participar do *Open Day* na McDonald's University, os participantes são apresentados ao sistema de educação corporativa, passando pelas seguintes etapas:

1. McExperiência: visita guiada à cozinha de um dos restaurantes McDonald's;
2. Apresentação da McDonald's University (história, consultorias e trilhas de aprendizagem);
3. Perguntas e respostas;
4. Encerramento com *tour* no edifício.

Os resultados apresentados aqui sobre o modelo da universidade são uma compilação das notas da visita à universidade e da complementação das informações, através da pesquisa nos seguintes endereços eletrônicos: http://corporate.mcdonalds.com/mcd/corporate/training_and_development.html e <http://www.mcdonaldsuniversity.com.br>.

Um dos direcionadores do sistema de educação corporativa adotado é a aprendizagem ao longo da vida. A empresa McDonald's fornece treinamento e desenvolvimento para a liderança, em todos os níveis, voltados ao desenvolvimento de habilidades e ao crescimento na posição atual e transição de carreira dentro da empresa. A empresa indica como missão da McDonald's University: “oferecer educação continuada para os funcionários e parceiros, transformando conhecimento em resultados para o negócio”.

Segundo os dados disponibilizados pela empresa, a primeira *Hamburger University* foi fundada em Illinois, nos Estados Unidos, em 1961, estando entre as primeiras universidades corporativas do mundo e a primeira do setor de restaurantes. No ano de 1971 foi inaugurada a *Hamburger University* de Tóquio, no Japão e seguiram as universidades de Londres, na Europa, em 1981; de Sidney, na Austrália, em 1989; de Munique, na Alemanha, em 1991; de São Paulo, na América Latina, em 1997 e de Shangai, na China, em 2010.

Especificamente a unidade da América Latina, localizada em São Paulo, é responsável por atender 17 países: Argentina, Aruba, Brasil, Chile, Curaçao, Colômbia, Costa Rica, Equador, Guiana Francesa, Martinica, México, Panamá, Peru, Porto Rico, Uruguai, Venezuela e Trinidad & Tobago. Segundo dados referentes ao ano de 2017, a McDonald's University atendeu 768 estudantes em cursos presenciais, realizou 29 cursos presenciais, o que resultou em aproximadamente 165.00 horas de treinamento no "McCampus", sendo 17 áreas de negócio abordadas.

Em relação a sua estrutura, a McDonald's University possui restaurantes, centro de treinamento, centro de formação acadêmica e centro acadêmico regional que ocupam um prédio com uma área de 3.500 m². Destaca-se ainda a utilização do McCampus, uma plataforma para a abordagem virtual, inaugurada em 2016, que possibilita o acesso de franqueados e fornecedores, a qualquer tempo e local, aos conteúdos dos cursos e sistema de gestão de desempenho.

A universidade é dividida em quatro escolas de aprendizagem onde cada uma delas agrupa as ações e abordagens para o desenvolvimento de competências específicas: i. escola de excelência operacional, que objetiva alavancar a performance dos diversos segmentos e melhorar de forma contínua os processos, produtos e resultados do negócio; ii. escola de liderança, que desenvolve conhecimentos, habilidades e atitudes para melhoria das práticas de liderança e resultado para o negócio; iii. escola de negócios, que visa desenvolver competências técnicas e funcionais das áreas que suportem a cadeia produtiva e de valor do negócio; iv. escola de desenvolvimento e inovação que busca alavancar competências estratégicas que suportem à inovação, expansão e desenvolvimento sustentável do negócio no longo prazo. Cada escola possui estreita participação e "apadrinhamento" de líderes estratégicos da empresa.

Destaca-se as parcerias firmadas pela empresa, na implantação do seu sistema de educação corporativa, com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), Fundação Instituto de Administração (FIA), a *FranklinCovey*, empresa especializada em melhoria de performance, através de soluções educativas e a *Altíssia*, empresa que trabalha com treinamento de idiomas em formato a distância.

Segundo a apresentação do *Open Day*, a McDonald's University avalia seus programas nos níveis de reação, aprendizagem, mudança de comportamento e impacto, como estabelecidos por Kirkpatrick (2006).

4.3. Revisão sistemática de artigos, teses e dissertações

Nesta etapa, foi realizada uma revisão sistemática de artigos, na base da CAPES e de dissertações e teses na base do IBICT. Estas bases levam a documentos publicados através de diversas instituições de ensino, revistas e órgãos acadêmicos. Todo o material encontrado foi indexado e analisado com base em critérios estabelecidos, com o objetivo de identificar e analisar os artigos e as pesquisas acadêmicas realizadas no Brasil sobre educação corporativa em franquias brasileiras que pudessem oferecer parâmetros para identificar os resultados de sucesso ou as necessidades de melhoria nas ações de educação corporativa oferecidas pelos franqueadores.

Os resultados também contribuíram para subsidiar as análises feitas a partir da pesquisa online, trazendo um complemento de visões ao universo dos franqueados e franqueadores pesquisados.

4.3.1. Revisão sistemática de artigos publicados – base CAPES

Através da busca inicial foram identificadas 162 publicações. Após a retirada das duplicatas (n=40) e da exclusão dos artigos (n=104), permaneceram 18 publicações. Dentre as publicações identificadas, somente duas abordavam estratégias e ações de educação corporativa para franquias. A figura 2 sintetiza os resultados obtidos de acordo com a base de publicações consultada e a etapa de triagem de artigos. Os critérios de inclusão e exclusão estão referenciados no item 3.3.1 desta dissertação.

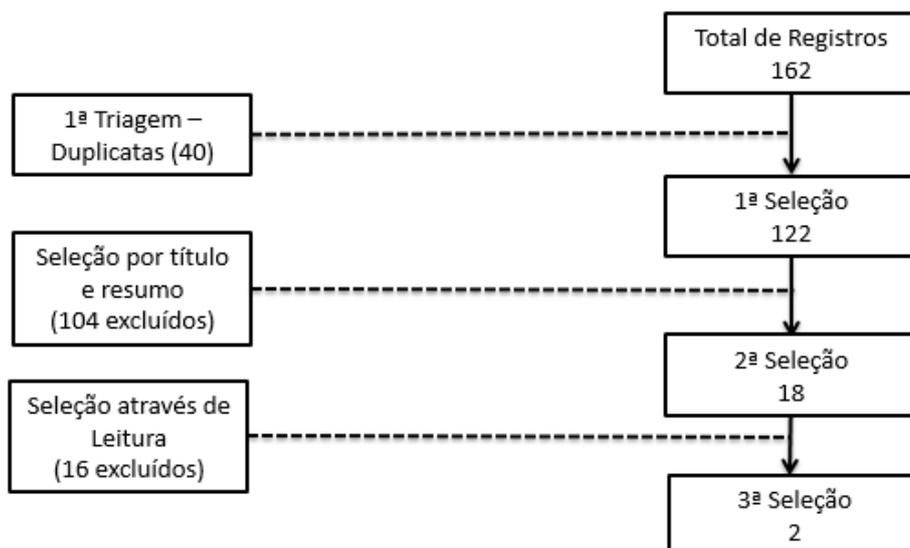


Figura 2. Síntese dos resultados obtidos na revisão sistemática realizada na busca de artigos publicados.

A seguir é apresentada uma síntese dos dois artigos obtidos através da revisão sistemática realizada.

1º artigo: (MORGADO e FLEURY, 2011).

O artigo apresenta os resultados da pesquisa quantitativa com estudo de caso sobre a transferência de conhecimento no *franchising* em empresas brasileiras e estrangeiras atuantes no Brasil.

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas, no ano de 2010 e incluiu os resultados de três escolas de idiomas estrangeiras, três empresas de *fast food* estrangeiras, duas lavanderias brasileiras, empresas de móveis brasileiras e três empresas de *fast food* brasileiras.

A pesquisa identifica e compara as diferenças relacionadas ao processo de transferência de conhecimento em *franchising* (TCF) em empresas brasileiras e estrangeiras atuantes no Brasil.

O artigo faz uma introdução sobre as razões e necessidades dos franqueados de transferirem conhecimento para as franquias, abordando os diferentes formatos (conhecimentos tácitos e explícitos) e diferentes metodologias adotadas, tais como orientações para funcionários, instrutores e consultores da empresa franqueadora;

reuniões e visitas nas empresas franqueadas; manuais de operação; materiais impressos; treinamentos e cursos; páginas de *intranet*; e recursos tecnológicos de acompanhamento operacional das franquias.

Na conclusão da pesquisa os autores apresentam os resultados indicados na tabela 8, mostrando que as empresas franqueadoras brasileiras orientam a transferência de conhecimento de forma tácita, informal e com menor controle.

Tabela 8. Comparação de transmissão de conhecimento entre franquias brasileiras e internacionais.

EMPRESAS FRANQUEADORAS BRASILEIRAS	EMPRESAS FRANQUEADORAS INTERNACIONAIS
- Transmissão realizada de maneira mais informal	- Transmissão realizada de maneira mais formal
- Menos controle	- Mais controle
- Uso de pessoas	- Uso de tecnologia
- Conhecimento tácito	- Conhecimento explícito

2º artigo: (MACHADO e ESPINHA, 2010)

O artigo apresenta como principal objetivo dos empreendedores que investem em *franchising* o interesse em adotar um modelo pré-testado e formatado de negócio como alternativa de melhorar as chances de sobrevivência da empresa. A pesquisa foi realizada com 39 ex-franqueados que encerraram suas franquias entre os anos de 2000 e 2004, nos ramos de alimentação, saúde e beleza, explorando os fatores de fracasso de unidades franqueadas. O resultado inclui, entre outros fatores, aspectos financeiros e peculiares do sistema de *franchising*, assim como a falta de experiência gerencial e a falta de experiência no ramo de negócio.

O artigo alerta que o sistema de *franchising* tem como pilar o apoio do franqueador ao franqueado para que a sobrevivência da empresa seja assegurada, o que inclui o apoio em relação a treinamentos e manuais de forma a fomentar o estabelecimento inicial do negócio, a manutenção da padronização da qualidade de toda a rede e a transmissão contínua de conhecimento e suporte.

A falta de experiência gerencial apresentou correlação com problemas operacionais comuns e outros fatores como “produto mal posicionado em preço e qualidade” e “manutenção inadequada das instalações”.

Em sua conclusão, o artigo apresenta o apoio do franqueador abaixo do esperado e falta de ações de relação a treinamento gerencial e sobre o negócio.

4.3.2. Revisão sistemática de teses e dissertações – base IBICT

Ao final de todas as buscas na base IBICT foram identificadas 1655 publicações entre dissertações e teses. Destas, 1356 eram duplicatas e 299 foram submetidas à análise final. A análise foi feita inicialmente com a leitura do título e do resumo da publicação e, posteriormente, caso necessário, era feita a leitura de toda a publicação. Os critérios de inclusão e exclusão estão referenciados no item 3.3.2 desta dissertação. Após a análise foram inclusas 9 publicações, ou seja, somente 9 publicações se referiam a educação corporativa em sistema de *franchising*. A figura 3 sintetiza os resultados obtidos.

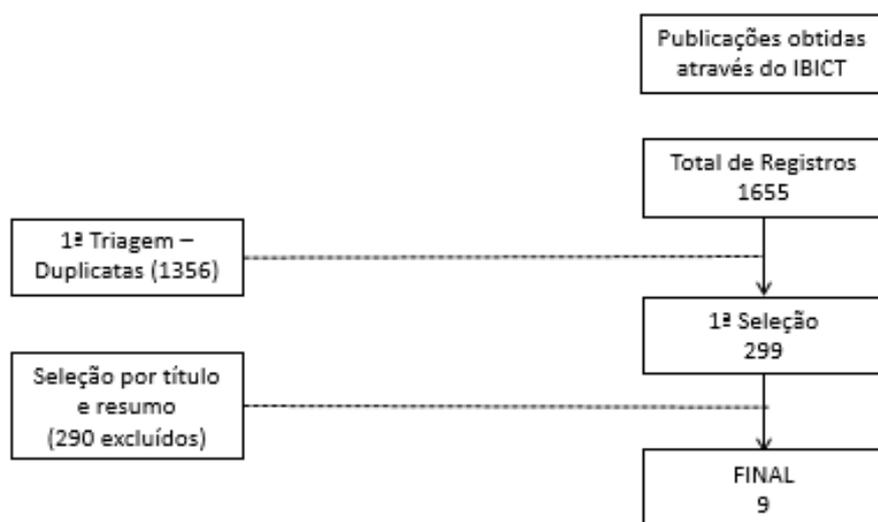


Figura 3. Síntese dos resultados obtidos na revisão sistemática realizada na base IBICT para busca de teses e dissertações.

Em relação às publicações não inclusas (n=290), a grande maioria, 76,5%, não se referiam à educação corporativa ou ao sistema de franquias (n=222). A segunda categoria das publicações identificadas, 19,3%, referiam-se a franquias, mas não

tratavam de educação corporativa (n=56). Também foram identificadas publicações referentes a educação corporativa, 2,4%, mas não de franquias (n=7). Ainda, 1,8% faziam somente menções a treinamentos, mas educação corporativa não era o objeto de estudo (n=5).

Em relação às publicações inclusas no estudo, 09 no total, 7 são dissertações de mestrado e 2 são teses de doutorado. Em relação ao período de publicação das dissertações e defesas, todas foram posteriores a 2010, conforme pode ser observado na Figura 4, que ilustra o número de publicações de acordo com o ano.

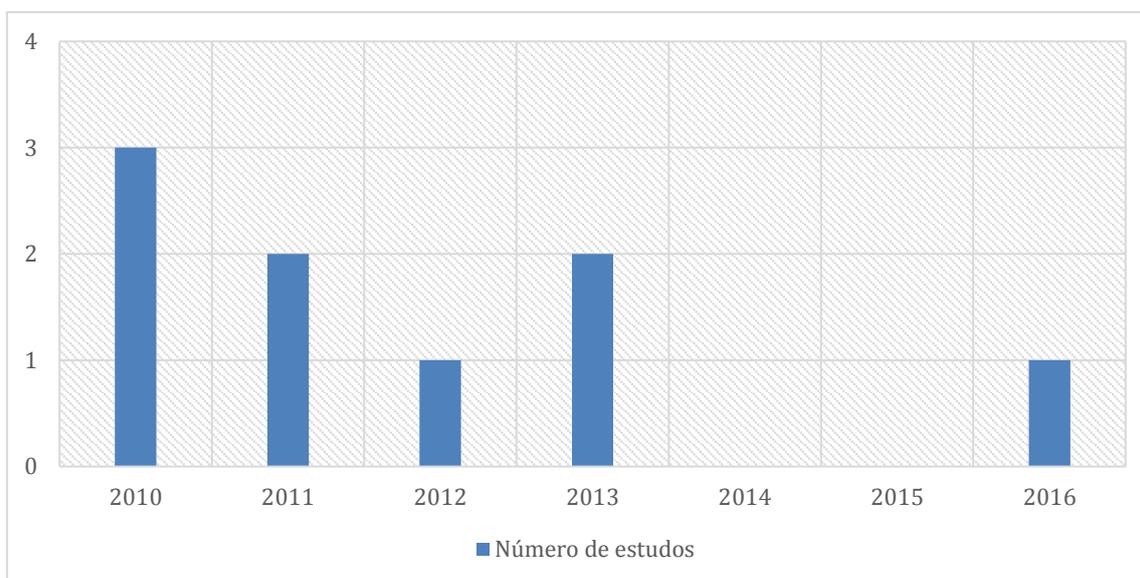


Figura 4. Número de publicações de acordo com o ano.

Todos os estudos foram realizados em instituições de pesquisa e ensino localizadas na cidade de São Paulo (n=7) e no Rio de Janeiro (n=2), havendo concentração de pesquisas realizadas na Fundação Getúlio Vargas (n=4).

Em relação ao objeto de estudo, o principal tema abordado nestes estudos foi a transmissão de conhecimento, incluso em 04 dos 09 estudos identificados no total. Os seguintes objetos de estudo foram identificados nas publicações referentes a educação corporativa em sistema de *franchising*:

- i. Universidades corporativas em franquias
- ii. Gestão do conhecimento em franquia
- iii. Análise de processos de transferência de tecnologia em franquias
- iv. Influência dos franqueados na gestão estratégica da franqueadora

- v. Influência das barreiras na transferência de conhecimento no processo de vendas em franqueados
- vi. Análise de competências para a gestão de uma unidade franqueada
- vii. Processo de transferência, absorção e uso do conhecimento em franquias
- viii. Transferência de conhecimento em franquias
- ix. Análise de transferência de conhecimento no franqueador para o novo franqueado

Os estudos realizados não apresentaram grande variação no que se refere às metodologias adotadas, sendo que todos realizaram estudo de caso e/ou entrevistas semiestruturadas. Deste modo, não foram encontrados estudos exclusivamente teóricos e todos abordaram uma ou mais franquias durante suas pesquisas.

Em relação às áreas de negócio contempladas nos estudos analisados houve uma grande concentração de pesquisas que contemplaram franquias do setor alimentício e de idiomas, ambas com três estudos identificados. Ainda, dois estudos não mencionaram a área de negócio das franquias estudadas e um realizou seu estudo com franquias diversas (alimentação, móveis e idiomas).

A seguir são apresentadas as principais conclusões obtidas por cada um dos estudos analisados:

Estudo 1 - (BARBOSA, 2016)

Estudo composto por revisão bibliográfica, entrevistas com especialistas em educação corporativa e dois estudos de caso com duas universidades corporativas em empresas franqueadoras. Barbosa apresenta o conceito de que o conhecimento causa impacto real sobre o resultado dos negócios. As universidades corporativas podem ajudar a estruturar as ações educativas promovidas pelas franquias, gerando mais resultados do que ações isoladas. O estudo mostra que a disseminação do conhecimento tácito é essencial para geração de resultados e torna-se mais difícil sua reprodução por parte dos concorrentes. Informa também que as franquias têm grande dificuldade para avaliar impactos nos resultados operacionais e financeiros, a partir das ações educacionais promovidas. Mostra ainda que as universidades corporativas têm grande preocupação com envolvimento de *stakeholders* e busca de fontes para financiamento de seu planejamento.

Estudo 2 - (BRANCO, 2011)

Pesquisa realizada com quinze franqueados de uma rede, entre 2010 e 2011, através de entrevistas, observações e respostas a questionários. Os franqueados reconheceram a importância da transferência do conhecimento específico dos franqueadores, visto que pagam por isto e demonstraram insatisfação com os desencontros entre as promessas feitas no momento em que a unidade franqueada lhes é vendida e o suporte real feito pelo franqueador. Em relação às metodologias, pontuam a necessidade de mecanismos presenciais, mas entendem que nenhum formato deve ser utilizado de forma isolada, devendo ocorrer uma combinação equilibrada de formatos formais e informais para a transferência de conhecimento. Os franqueados afirmaram que os manuais operacionais e pedagógicos utilizados para auto estudo são insuficientes e que os contatos presenciais com instrutores podem oportunizar além de esclarecimentos de dúvidas imediatos e trocas de experiências. Também afirmaram que não há processo formal para transferência de conhecimento, somente para conhecimento do negócio realizado, não havendo também cultura de integração na empresa. Os fatores críticos para a transferência de conhecimentos em redes de franquias são fatores estruturais essenciais (reputação, sistemas de armazenamento e acesso às informações claro e fácil de operar, disponibilidade de visitas de campo, sanções coletivas, índice claros de desempenho de negócios) e fatores críticos incrementais/sociais (comunicação facilitada na rede, macro cultura e confiança entre os membros da rede).

Estudo 3- (SILVA, 2013)

O autor realizou uma pesquisa bibliográfica sobre transferência de tecnologia e estudo de caso com coleta de dados de 4 empresas, realizada através de entrevistas nas redes de *frozen yogurt*. O estudo mostra que os franqueadores desenvolvem modelos próprios de transferência de tecnologia e não aderem a nenhum modelo existente na literatura. O autor identificou semelhanças nos processos criados para transferência de tecnologia nas redes, possibilitando a aplicação de elementos e procedimentos, através de um modelo próprio.

Estudo 4- (BOAVENTURA, 2011)

Foi desenvolvido um estudo de caso múltiplo, realizado através de entrevistas, com quatro redes de franquias do eixo Rio de Janeiro - São Paulo, atuantes a nível nacional, associadas à ABF, nos anos de 2010 e 2011. O autor identificou esforço nas franquias estudadas para que haja participação efetiva da rede de franqueados em questões ligadas a estratégia da empresa, porém não há consenso no grau de abertura das informações estratégicas dos franqueados para as franquias. O franqueador é consciente que o franqueado tem as informações essenciais sobre os clientes e o mercado local e se interessam em criar mecanismos para ter acesso a este conhecimento, que consideram estratégico para a empresa. Como meio utilizado de comunicação existe forte presença do meio eletrônico. Apesar de expressarem esta preocupação de compartilhamento de conhecimento, os franqueados mostram-se ressentidos que os planejamentos e definições vem prontas por parte dos franqueadores, sem a devida participação por parte dos franqueados. Algumas redes de franquias adotam como forma de representação e diálogo entre o franqueador e a rede franqueada o modelo de conselho de franqueados, onde são indicados representantes dos franqueados para interagir junto ao franqueador, porém os franqueados demonstram frustração em relação aos resultados.

Estudo 5- (ARAÚJO, 2012)

Foi realizada uma pesquisa quantitativa com 79 unidades franqueadas de 5 escolas de idiomas na cidade de São Paulo para identificar a influência de barreiras na transferência de conhecimento. As barreiras encontradas estão relacionadas ao conteúdo do conhecimento; ao contexto no qual ele se dá; a fonte emissora; e à fonte receptora.

Estudo 6- (HIGA, 2013)

O estudo inclui a revisão sistemática e estudo de caso, dado a partir de entrevistas com dez franqueados dentro de uma rede franqueada do setor de chocolates e um representante da área de recursos humanos do franqueador. O estudo demonstrou diferenças entre as percepções do franqueador e dos franqueados, mostrando também que algumas vezes o franqueador espera que o franqueado somente operacionalize seu negócio, seguindo procedimentos previamente criados e outras, exige que o franqueado atue como gestor completo. Os franqueados, por outro lado, não se mostram prontos e capacitados para esta atuação mais complexa. Em suas conclusões o estudo mostra que

as competências operacionais são relevantes e necessárias à rede, porém apresenta a necessidade dos franqueadores adquirirem competências relacionadas a gestão do negócio.

Estudo 7 - (FEITOSA, 2010)

Pesquisa em redes de franquias no Brasil e na França, com 103 unidades franqueadas, que demonstra haver mais efetividade da geração de competitividade para a rede, a partir da transferência e absorção do conhecimento organizacional. O autor propôs o esboço de um modelo que relaciona os processos de transferência e absorção de conhecimento.

Estudo 8- (GIGLIOTTI, 2010)

Foi realizado um estudo em três empresas franqueadoras ligadas a ABF. O estudo identificou os principais desafios para transferência de conhecimento no setor e as competências que os agentes de transferência de conhecimento precisam possuir. A transferência de conhecimento é base estruturante para o sucesso da relação entre franqueados e franqueadores. Os franqueados quando entram para uma rede de franquias são motivados pelo suporte oferecido pelo franqueador. O estudo mostra ainda que o conhecimento operacional fica mais explícito que o conhecimento da gestão da unidade franqueada. O autor demonstra que apesar de serem utilizados de forma mais habitual treinamentos e manuais como forma de transferência de conhecimentos, seus resultados são comumente observados através da consultoria de campo. Um dos grandes problemas apresentados refere-se ao conhecimento explícito, que é transmitido em grande quantidade, em curto espaço de tempo, no momento da compra da franquia, prejudicando o aprendizado. Em suas conclusões o estudo também aborda que não foi identificado padrão de transmissão do conhecimento tácito, apesar das formas mais relevantes ocorrerem através de contatos entre franqueados e franqueador, encontros entre franqueadores e visitas às unidades.

Estudo 9- (ARRUDA, 2010)

Foram analisados quatro casos de redes de franquia brasileiras do segmento de alimentação, seguidos de entrevistas com franqueados buscando responder como o franqueador transfere conhecimentos na abertura de uma nova franquia. O estudo concluiu que existe uma parte relevante do conhecimento que não é transferido para o franqueado. Todas as redes analisadas apresentaram um processo consistente de transferência do conhecimento na fase de exploração, ou seja, momento de compra e abertura da rede e um fator crítico de sucesso é a estrutura do franqueador dedicada a esta transferência de conhecimento.

4.3.3. Contribuições da revisão sistemática

Machado & Espinha (2010) ao apresentar como resultado de sua pesquisa a informação que, muitas vezes, os franqueados, apesar de possuir recursos financeiros para investimento, não detém o conhecimento sobre o negócio de franquia ou sobre gestão, lançaram a oportunidade de aprofundar nesta dissertação informações sobre o perfil dos franqueados e os objetivos da educação corporativa promovida pelos franqueadores. Higa (2013) contribui também neste sentido, ao mostrar que existem diferenças de percepção entre franqueadores e franqueados no que se refere as competências necessárias ao negócios e as expectativas de ambas as partes em relação a educação corporativa. Ainda sobre os objetivos dos franqueadores sobre as ações providas, Boaventura (2011) traz uma contribuição ao apresentar o desejo dos franqueadores de trabalhar com os franqueados a participação na definição das estratégias dos negócios, porém sem apresentar caminhos e resultados consistentes a este interesse.

A pesquisa de Araújo (2012) aponta que os conteúdos das ações de transferência de conhecimento promovidas pelos franqueadores constituem-se muitas vezes em barreiras para o alcance dos resultados esperados. Já Arruda (2010) traz a informação que parte relevante dos conhecimentos necessários para o alcance dos resultados esperados no sistema de *franchising* não é transferido para os franqueados. Estas informações nos levam a necessidade de fazer um aprofundamento sobre os conteúdos trabalhados nas ações educativas promovidas pelos franqueadores brasileiros.

O artigo de Morgado & Fleury (2011) aponta para o uso de metodologias presenciais e não formais, com baixo controle sobre resultados na transmissão de conhecimento dentro das franquias brasileiras. Já a pesquisa de Branco (2011) aborda a necessidade de uma combinação equilibrada de metodologias formais e informais de transferência de conhecimento em *franchising*. Gigliotti (2010), ao apresentar seus resultados, adiciona a preocupação sobre o curto espaço de tempo, no momento da abertura da franquia, em que uma grande quantidade do conhecimento explícito é transferida, gerando grande dificuldade de absorção. Silva (2013) aborda a importância da criação de modelos próprios para transferências de conhecimento mais aderentes às características de cada rede de franquias. Estes resultados alertam para a necessidade de um foco da pesquisa com franqueados e franqueadores sobre as metodologias mais aderentes à educação corporativa dentro do sistema de *franchising*, assim como a medição de seus resultados.

Feitosa (2010) apresenta a relação da absorção do conhecimento por parte do franqueado com o resultado positivo gerado pelas franquias pesquisadas por ele. Contribuindo também dentro deste tema, Barbosa (2016) afirma que os franqueadores pesquisados por ele tem grande dificuldade de avaliar o impacto real sobre o negócio das ações educativas promovidas, gerando uma possibilidade de aprofundamento sobre como os franqueadores avaliam os resultados. Desta forma a pesquisa desenvolvida nesta dissertação, também avalia a forma como os resultados da educação corporativa são medidos.

4.4. Pesquisa com franqueados e franqueadores

Foram identificadas na página da ABF, em novembro de 2017, 924 empresas franqueadoras, incluindo informações como nome do responsável pelos contatos, telefone, página da internet e, em alguns casos, endereço de *e-mail*. Trinta e três empresas não divulgavam contatos de *site* ou *e-mail* e não foram convidadas a participar; 144 franqueadores foram convidados a participar somente pelo formulário de contato disponível no *site*; 745 franqueadores foram convidados a participar por *e-mail* e 228 mensagens foram enviadas através da rede *Linkedin* para os franqueadores identificados através de uma busca de contatos realizada com o nome da marca e

adicionando no filtro as palavras: expansão ou treinamento ou operação, como reforço ao convite de participação à pesquisa. Como a página da ABF e, na maioria dos casos nem mesmo a página da empresa franqueadora referência os nomes, contatos e endereço das franquias, foram enviadas pela rede LinkedIn 324 mensagens a franqueados identificados através de uma busca de contatos realizada com o nome da marca e adicionando no filtro as palavras: franqueado ou dono ou sócio ou gerente.

Ao todo, foram abordados 891 franqueadores e 324 franqueados com objetivo de realizar o estudo e enviar os questionários. A figura 5 apresenta os resultados gerais referentes ao número de franqueadores e franqueados abordados para realização desta pesquisa, do mesmo modo que indica o número de participantes finais.

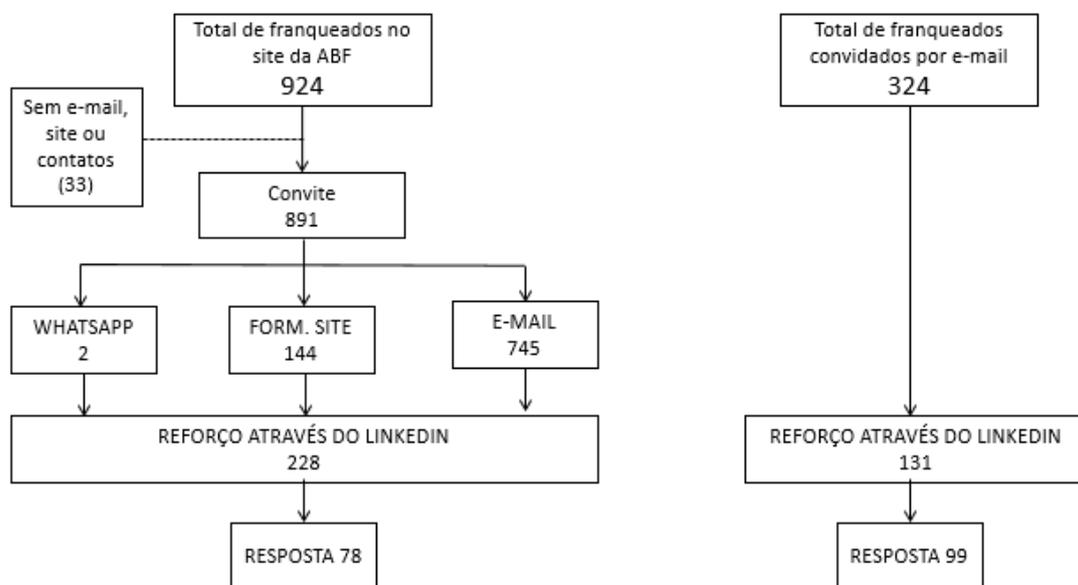


Figura 5 - Resultados da participação de franqueadores e franqueados no preenchimento dos questionários objeto deste estudo.

De modo a facilitar a compreensão dos resultados obtidos, todas as informações provenientes dos questionários são apresentadas separadas de acordo com o público-alvo do estudo, ou seja, se são franqueadores ou franqueados. Inicialmente são apresentados os resultados obtidos junto aos franqueadores e posteriormente junto aos franqueados.

4.4.1- Resultados dos questionários aplicados aos franqueadores

Aqui apresentaremos os resultados quantitativos dos questionários destinados a franqueadores, com seus respectivos gráficos e extratos de respostas às perguntas abertas.

4.4.1.1 - Perfil dos franqueadores

Ao todo 78 empresas franqueadoras responderam ao questionário enviado, representando 7,95% do total do total de empresas abordadas neste estudo. Em relação aos segmentos de negócio considerados, os franqueadores que participaram do estudo correspondem a 9 diferentes segmentos. A figura 6 apresenta os segmentos representados pelos participantes da pesquisa, assim como o número total de participantes de cada segmento. De acordo com esta figura é possível perceber a maior participação do setor de casa e construção (n=28), seguido pelo setor de limpeza e conservação (n=12). Os setores com menor participação foram serviços e outros negócios e alimentação, com dois participantes cada.

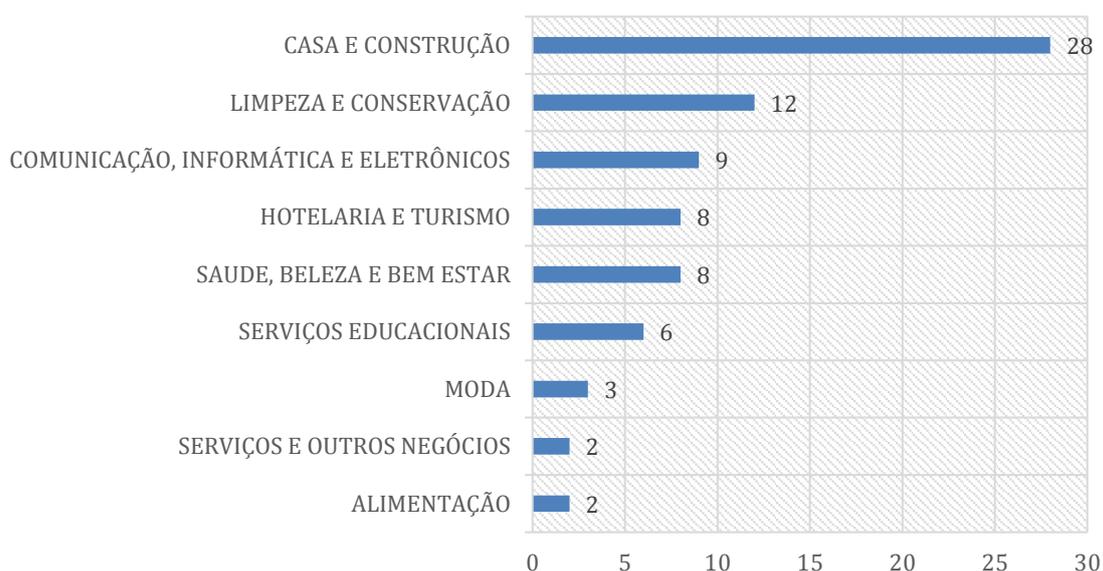


Figura 6. Segmentos participantes da pesquisa realizada com franqueadores e número total de questionários de cada segmento.

As empresas franqueadoras participantes foram classificadas de acordo com seu tamanho, definido de acordo com o número de franquias que possuíam. O número de franqueados variou entre uma unidade franqueada e 2300 unidades franqueadas. Para

fins de apresentação e análise das respostas, as empresas foram divididas, conforme apresenta a tabela 9, como franqueadoras pequenas, médias e grandes. A figura 7 apresenta o percentual dos franqueadores participantes deste estudo de acordo com esta classificação de tamanho.

Tabela 9. Tamanho das empresas franqueadoras de acordo com o número de franquias.

TAMANHO DAS FRANQUEADORAS	
PEQUENA	0 a 100
MEDIA	101 a 500
GRANDE	501 ou mais

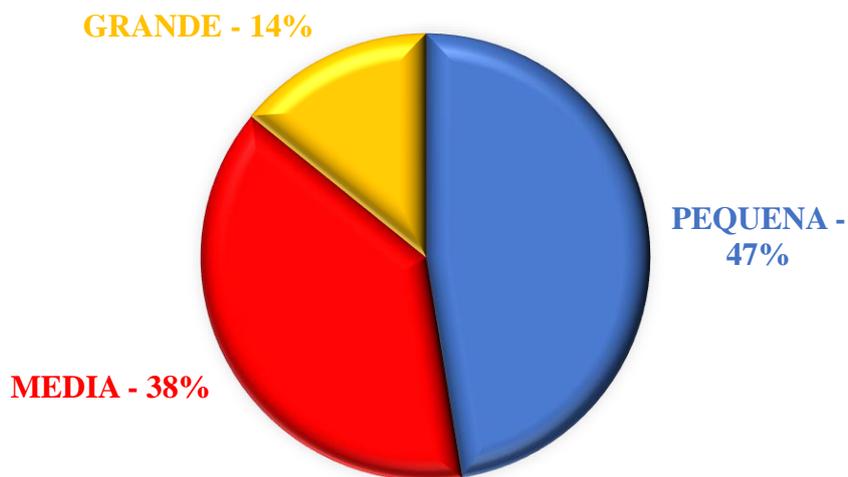


Figura 7. Distribuição em percentual das empresas franqueadoras de acordo com o seu tamanho em virtude do número de franquias.

4.4.1.2 – Objetivo das ações educativas

A **primeira pergunta** realizada foi “Quais são os objetivos do franqueador ao realizar treinamentos/ações de educação corporativa?”, sendo permitido selecionar apenas uma resposta.

A figura 6 apresenta o resultado obtido junto aos franqueadores entrevistados. É possível identificar que os franqueadores têm como principais objetivos das ações

educativas promovidas junto aos franqueados o suporte às estratégias da empresa, através do desenvolvimento de competências essenciais ligadas ao negócio; em segundo lugar a realização da capacitação inicial para transferir competência operacional para o início da operação, cumprindo assim a lei nº 8.955 - lei do *franchising* e, em terceiro lugar, o atendimento às necessidades de capacitação levantadas junto aos franqueados. Dois participantes apresentaram outras respostas, demonstrando que seu principal objetivo era atender às três respostas anteriores.

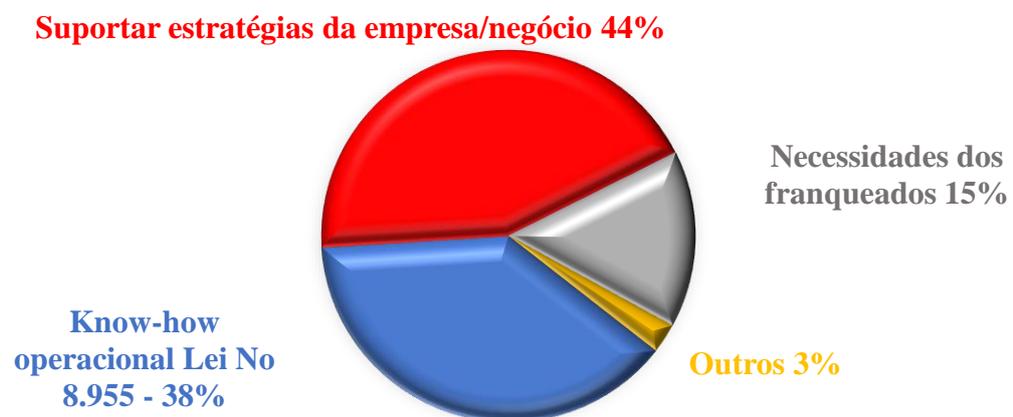


Figura 8. Objetivos dos franqueadores ao realizar seus treinamentos e ações de educação corporativa, segundo questionários enviados.

4.4.1.3 – Públicos das atividades educativas

Na **segunda pergunta** os franqueadores foram orientados a selecionar qual (quais) são os públicos dos treinamentos, cursos ou atividades de educação corporativa promovidos pelo franqueador. Nas respostas a esta pergunta era permitido selecionar mais de uma resposta.

Afigura 7 mostra que as franqueadoras têm desenvolvido atividades educativas com a participação de funcionários e donos e/ou gestores das franquias. Em terceiro lugar, com 32% das respostas, aparecem os futuros franqueados, não sendo em nenhuma das respostas identificados como públicos exclusivos dos treinamentos. Como o formulário permitia a seleção de mais de uma resposta, é importante ressaltar que somente 10 respondentes marcaram somente uma opção de público para suas atividades

de educação corporativa e 9 deles afirmavam que este público seriam os donos das franquias e/ou gestores.

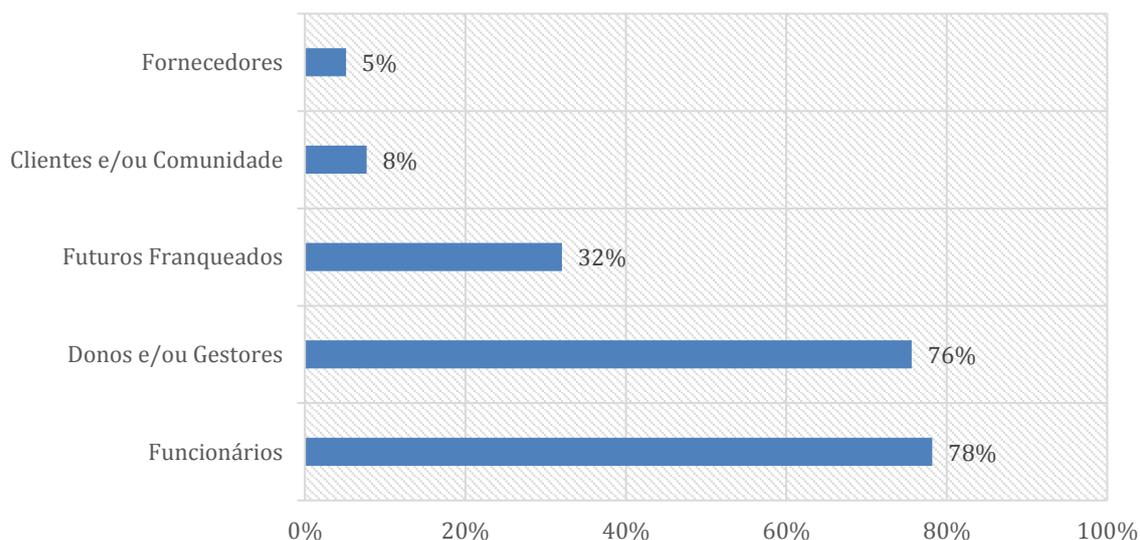


Figura 9. Percentual dos públicos participantes dos treinamentos, cursos ou atividades de educação corporativa promovidos pelo franqueador.

4.4.1.4 – Conteúdos trabalhados

A **terceira pergunta** presente no questionário foi “Quais são as principais áreas de conteúdo das ações de educação corporativa/treinamentos/capacitação?”, sendo permitido selecionar mais de uma resposta.

A figura 10 apresenta os resultados referentes a este questionamento e indica que 15% dos entrevistados elegem entre os conteúdos principais temáticas sobre a operação da franquia e 7% também elegem produtos e serviços oferecidos pela franquia, porém a pesquisa também mostra que temas como relacionamento com o consumidor, cultura da marca, gestão financeira e marketing e vendas estão entre os mais trabalhados.

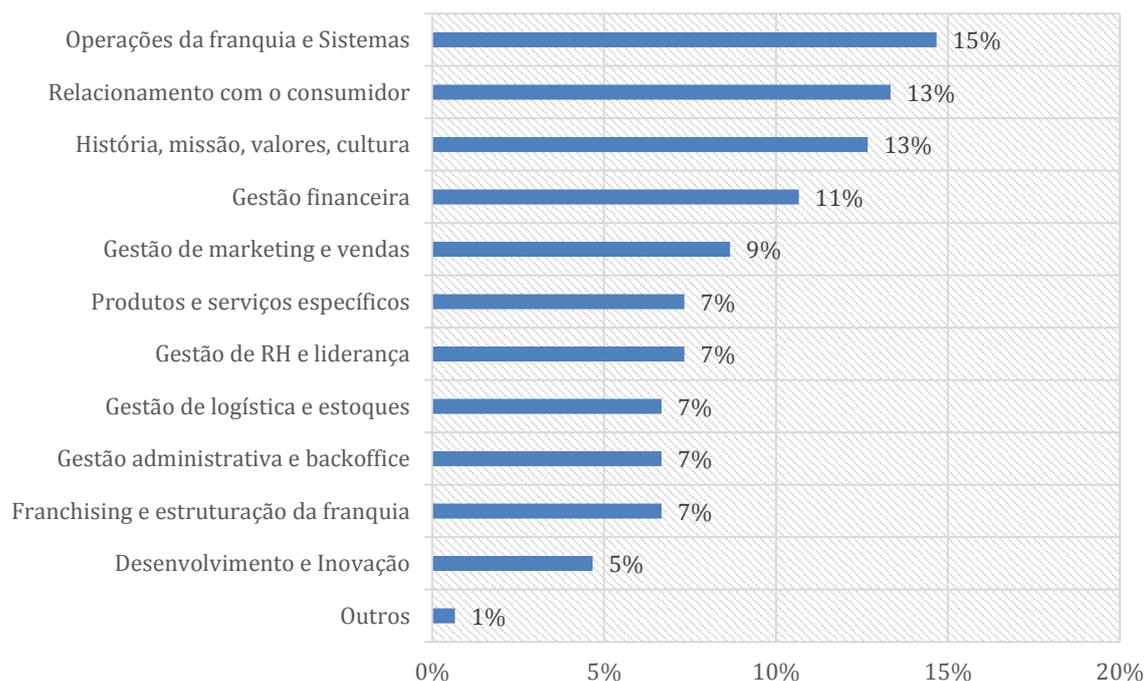


Figura 10. Principais áreas de conteúdo das ações de educação corporativa/treinamentos/capacitação promovidas pelos franqueadores.

4.4.1.5 – Metodologias adotadas

A **quarta pergunta** foi: “Selecione o percentual que cada metodologia é utilizada para educação corporativa”. Existiam seis respostas possíveis: Não utiliza: 0% ou utiliza muito pouco até 20%; utiliza de em parte: entre 21 e 40% ou entre 41 e 60%, utiliza muito: entre 61% e 80% ou entre 81% e 100%. A tabela a seguir apresenta os resultados obtidos referentes a este questionamento.

Tabela 10. Metodologias utilizada nos sistemas de educação corporativa, segundo os franqueadores.

METODOLOGIAS	POUCO	MÉDIA	MUITO
TREINAMENTOS/CURSOS PRESENCIAIS	29%	37%	33%
CURSOS A DISTÂNCIA (<i>E-LEARNING/VIRTUAL</i>)	53%	24%	23%
CURSOS <i>BLENDED</i> (PARTE PRESENCIAL E PARTE A DISTÂNCIA)	72%	18%	10%

METODOLOGIAS	POUCO	MÉDIA	MUITO
<i>ON THE JOB TRAINING</i> (NAS FRANQUIAS, NAS ESTAÇÕES DE TRABALHO)	54%	26%	21%
PROGRAMA DE <i>COACHING</i> E/OU <i>MENTORING</i>	77%	17%	6%
MANUAIS, VÍDEOS E LIVROS, ARTIGOS PARA AUTO ESTUDO	47%	22%	31%
VISITA DE CONSULTOR/INSTRUTOR À FRANQUIA PARA ORIENTAÇÃO PRÁTICA	38%	27%	35%
PROGRAMAS DE VISITAÇÃO PARA A COMUNIDADE (PORTAS ABERTAS)	83%	12%	5%
OUTROS	90%	4%	6%

Na tabela acima podemos notar que as metodologias presenciais e formais como treinamentos/cursos presenciais, *on the job training* (treinamento no local de trabalho) e visita de consultor/instrutor à franquia para orientação prática são as mais utilizadas entre os que informam. Os cursos a distância são responsáveis por um percentual 53% entre os que afirmam não utilizar ou utilizar muito pouco. Metodologias a distância e informais são menos utilizadas como *blended learning* (educação combinando metodologias presenciais e a distância), *coaching/mentoring* e programas de visitação para a comunidade.

4.4.1.6 – Estrutura responsável

A **quinta pergunta** consistiu em “Existe uma área e/ou responsáveis dedicados as atividades de treinamento/educação corporativa na franqueadora?”, podendo responder somente uma resposta. A figura 11 apresenta as respostas obtidas através desta pergunta.

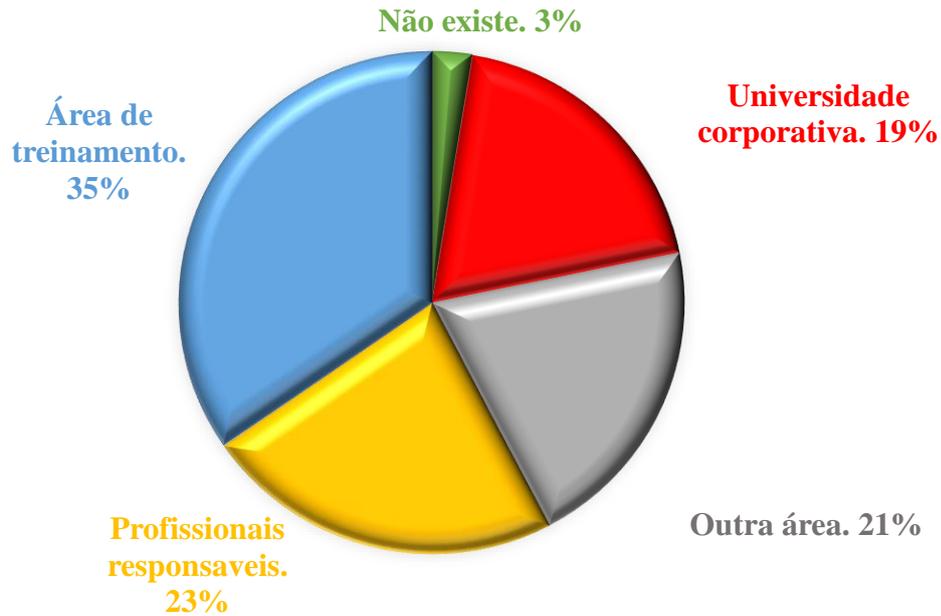


Figura 11. Área ou setores dedicados às atividades de treinamento/educação corporativa, em percentual, de acordo com os franqueados

As respostas do gráfico acima mostram que apenas 19% possuem universidade corporativa, seguido de um percentual de 21% que possui outras áreas do franqueador compartilhando as responsabilidades de operacionalização das práticas educativas. A pesquisa mostra ainda que 23% dos franqueados que responderam à pesquisa contam com uma ou mais pessoas responsáveis exclusivamente pelas ações de educação corporativa e 35% possuem uma área de treinamento.

4.4.1.7 – Mensuração de resultados

A **sexta pergunta** realizada foi “Como a empresa mede os resultados das ações de educação corporativa / treinamentos / cursos?”, sendo permitido selecionar mais de uma resposta.

Os resultados obtidos através deste questionamento são apresentados na figura 10. De acordo com esta figura, as avaliações mais utilizadas são a de aprendizagem e de resultados, ambas utilizadas por 51% dos respondentes. A avaliação de reação é utilizada por 35% dos respondentes e a de comportamento por 22%. 13% dos franqueadores informam que não usam qualquer medição e 6% afirmam utilizar o *ROI*

para avaliar resultados. 3% dos respondentes afirmam utilizar programas próprios de excelência do franqueado para acompanhar os resultados das iniciativas de treinamento.

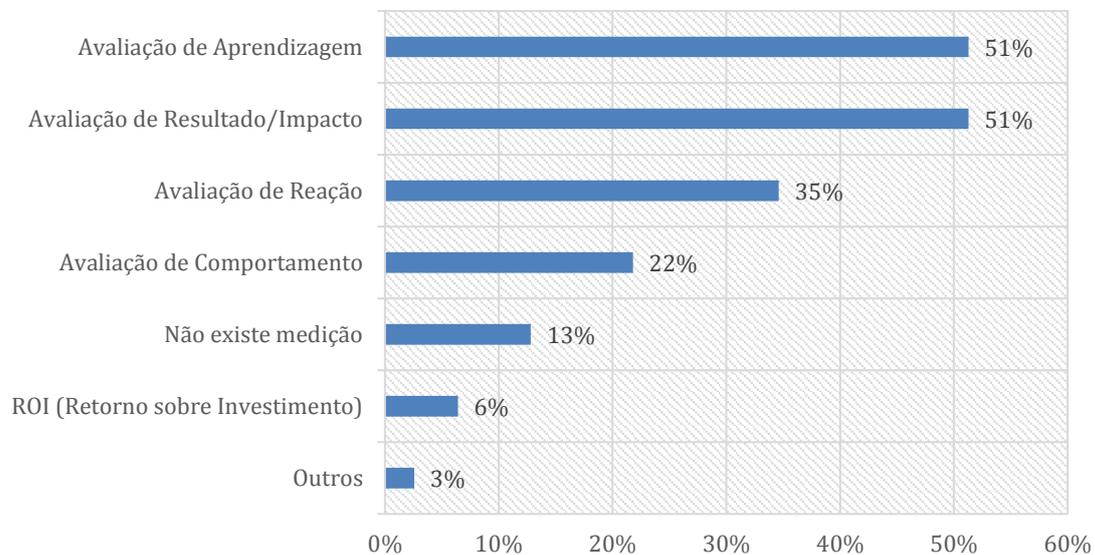


Figura 12. Métodos de avaliação das ações de educação corporativa/treinamentos/cursos, em percentual, segundo os franqueadores.

4.4.1.8 – Ciclo das ofertas

A **sétima** e última pergunta realizada neste caso foi “Em quais momentos são realizadas as atividades de capacitação na franquia?”, a qual era permitido indicar mais de uma resposta. A figura 13 apresenta as respostas obtidas a este questionamento.

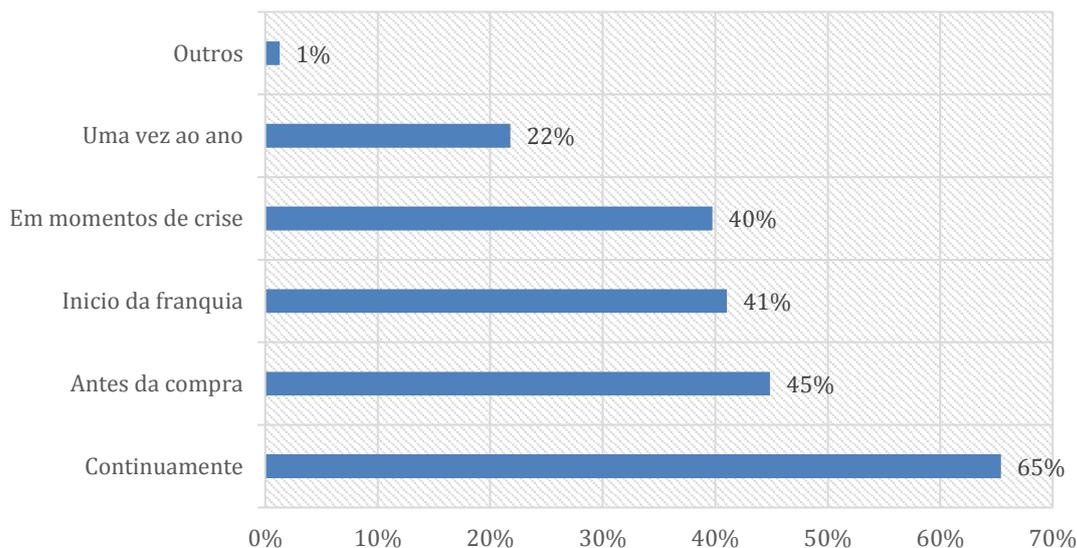


Figura 13. Momentos nos quais são realizadas as atividades de educação corporativa, segundo os franqueadores.

A figura acima mostra as respostas dos franqueadores. 95% dos franqueadores assinalaram mais de uma resposta. 65% afirmam realizar ações educativas de forma contínua, seguido de um percentual de 45% que afirmam realizar ações depois da compra e 41% que realizam atividades educativas no início da franquia. 40% dos franqueadores afirmam realizar ações educativas em momentos de crise e 22% realizam ações anuais. Um franqueador apenas informa realizar ações educativas após a abertura da franquia.

4.4.1.9 – Problemas enfrentados na visão do franqueador

O questionário ainda contava com três perguntas abertas não obrigatórias que foram respondidas por parte dos franqueadores. De forma a melhor refletir os resultados, as respostas foram lidas e classificadas em grupos de respostas que serão apresentados a seguir. Também são apresentados, ao final, algumas respostas, ou partes destas, de forma a ilustrar as reflexões e considerações feitas pelos franqueadores participantes da pesquisa.

A primeira pergunta adicional foi “Quais são os principais problemas enfrentados pela empresa no que se refere a formação/capacitação dos colaboradores (franquias e

franqueador)?" foi respondida de diferentes maneiras por 53 franqueadores. A figura a seguir apresenta as respostas obtidas, assim como o percentual de cada resposta.

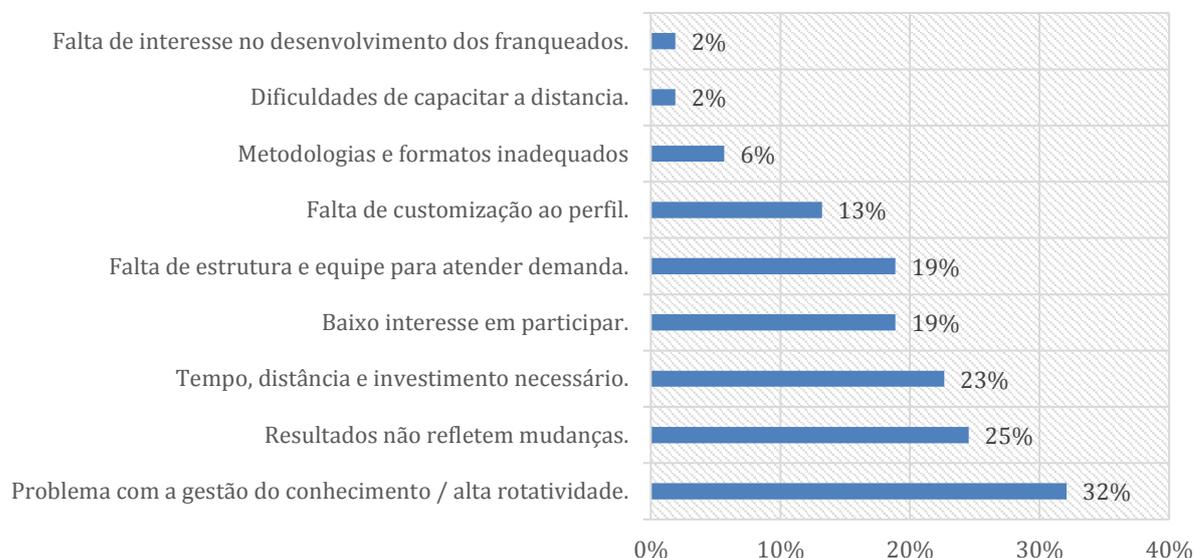


Figura 14. Principais problemas enfrentados para a formação dos colaboradores, segundo os franqueadores.

A figura acima apresenta o percentual de cada agrupamento de respostas. Ao abordarem os principais problemas, 32% elegeram dificuldades vinculadas a alta rotatividade e gestão do conhecimento, seguido pelo agrupamento de respostas que abordam que ao final das ações não são perceptíveis resultados e mudanças dos estados iniciais (antes da participação nas atividades) por parte dos participantes. 23% das respostas refletiam ainda dificuldades relacionadas a duração e/ou viagens e/ou ao investimento necessário à participação.

A seguir são apresentados alguns extratos das respostas fornecidas pelos franqueadores a este questionamento. Destaca-se que os entrevistados, conforme indicado anteriormente, não são identificados de modo a manter o sigilo dos participantes.

“Alto índice de turnover, não investimento dos franqueados no deslocamento de colaboradores para participar dos treinamentos quando não são realizados na loja.”

“Falta de estrutura e equipe para atender demanda.”

“Nosso maior desafio é fazer com que gestores e funcionários sigam nossa padronização, Mesmo com todo processo de treinamento eles ainda conseguem fazer

algo do jeito deles e isso nos atrapalha bastante, pois os resultados não acabam ocorrendo.”

“Alto turnover, dificuldades para atrair profissionais com o perfil da marca e baixo investimento (tempo e dinheiro) para desenvolver pessoas no varejo. Ainda se espera que as pessoas sejam treinadas em eventos específicos e pontuais, ao invés de acompanhamento consistente no dia a dia da operação. De uma forma geral, o foco no/do cliente já parece uma competência que se fala muito, mas que se vive pouco... e há pouca crença de que "as pessoas da linha de frente realmente trazem o resultado na linha final".

“Comprometimento e engajamento do colaborador em manter o padrão após o treinamento.”

“Dificuldade de medir o resultado dos treinamentos.”

4.4.1.10 – Planos futuros

A **segunda pergunta** aberta e não obrigatória abordava os planos para o futuro da educação corporativa a curto prazo. O questionamento foi “Quais são os planos futuros (1 a 2 anos) para as ações de educação corporativa na empresa?”, sendo respondido por 43 participantes. Da mesma forma que anteriormente, os resultados foram agrupados para serem aqui apresentados, conforme a figura 13 apresentada a seguir.



Figura 15. Planos futuros para as ações de educação corporativa na empresa, segundo os franqueadores.

Como pode ser visto na figura acima, a maior parte dos respondentes informam que gostariam de fazer investimentos ou ampliar seus investimentos em metodologias como a distância 33% e presenciais, 23%. Estes resultados são seguidos de uma necessidade de ampliar a educação corporativa (23%), estrutura-la através da criação de uma universidade corporativa (16%) ou mesmo fortalece-la (9%). Apenas 7% informam que pretendem estabelecer controle de resultados.

Como apresentado do questionamento anterior, a seguir são apresentados extratos das respostas obtidas.

"Criação de uma universidade corporativa e de um sistema de gestão que permita controle e métricas desde inscrição como avaliação de performance do participante e de resultado do negócio."

"Aumento da abrangência oferecendo treinamento presenciais e à distância."

"Implementar um programa de com foco em resultados"

"Consolidar educação a distância e universidades corporativa"

"Disponibilizar webaula já que muitos franqueados não participam dos treinamentos por não poderem se ausentar do negócio em horário comercial"

"Fazer mais ações a distância complementares as presenciais iniciais."

“Estabelecimento da Universidade Corporativa, desenvolvimento das lideranças das lojas, formação para multfranqueados, entre outros.”

4.4.1.11 – Informações adicionais

Na **terceira** e última pergunta aberta o franqueador poderia fornecer informações adicionais que acreditasse ser relevantes à pesquisa. No total, 10 franqueadores adicionaram informações, apresentadas a seguir de acordo com sua relevância para este estudo.

“Destaco a lacuna existente no auxílio administrativo e gestão aos franqueados inexperientes.”

“Trabalhei com algumas outras franqueadoras e elas tinham em comum a falta de interesse no desenvolvimento das franqueadas existentes. Foco só no aporte de capital na venda dias novas franquias”

“Muitos franqueados resistem a realizar a atualização e aprimoramento da equipe dele. Muito acreditam que somente um treinamento inicial é o suficiente para boa operação da unidade/loja.”

“Nota-se uma grande quantidade de franqueadores com uma "pseudo" universidade corporativa. O franqueado, muitas vezes nunca foi empresário, portanto um treinamento de apenas 05 a 10 dias não é suficiente para todos, devido a grande diferença de experiência e conhecimento, assim como em uma universidade, alguns alunos tem mais facilidade e mais vivência de acordo com a matéria.”

4.4.2- Resultados dos questionários aplicados aos franqueados

4.4.2.1 - Perfil dos franqueados

Ao todo 99 franqueados, representantes de 60 marcas diferentes responderam ao questionário enviado, representando 31% do total de franqueados abordados neste estudo. Em relação aos segmentos de negócio considerados, os franqueados que

participaram do estudo correspondiam a 8 diferentes segmentos. A figura 14 apresenta os segmentos representados pelos participantes da pesquisa, assim como o número total de participantes de cada segmento. De acordo com esta figura é possível perceber a maior participação dos serviços educacionais (n=35), seguido pelo de alimentação(n=22). Os setores com menor participação foram comunicação, informática e eletrônicos (n=3) e hotelaria e turismo (n=2).

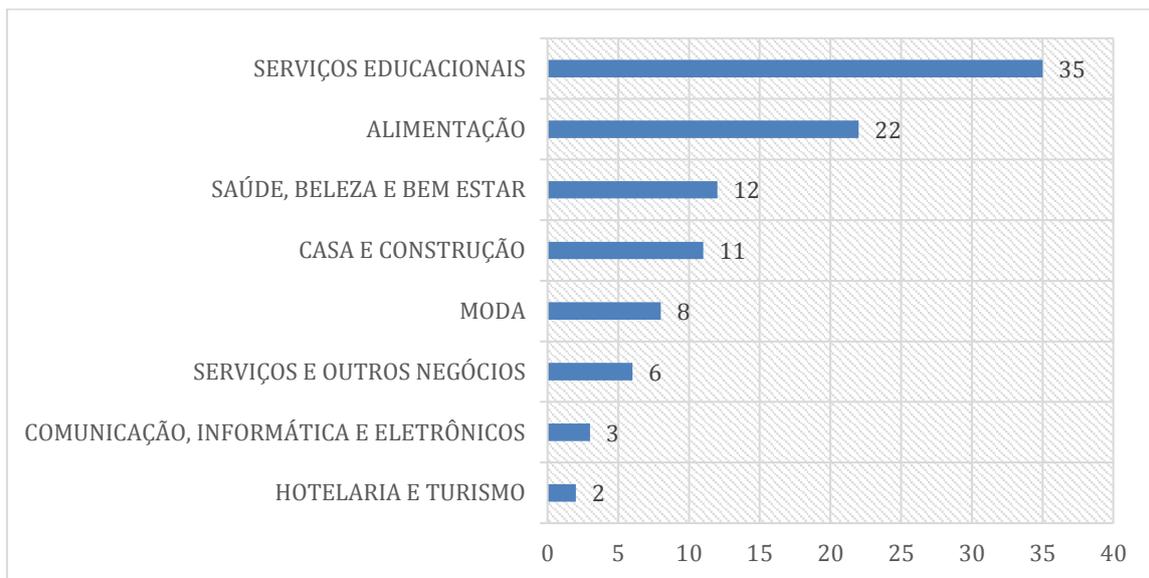


Figura 16. Segmentos das franquias cujos participantes responderam à pesquisa, com percentual dos participantes de cada segmento

Os participantes podem ser divididos em três funções principais: franqueados ou donos das franquias (67%), gestores ou gerentes (27%) e funcionários administrativos (6%).

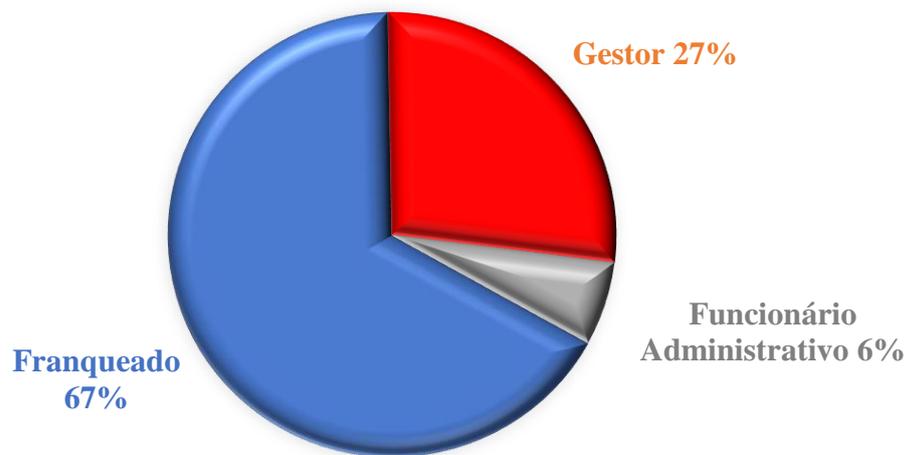


Figura 17. Funções exercidas pelos entrevistados.

4.4.2.2 – Experiência ou formação na área de negócios e/ou em gestão

A **primeira** perguntado questionário dos franqueados foi “Você possui formação e/ou experiência profissional anterior na área de negócios da franquia, na sua área de atuação na franquia ou em gestão?” Foi permitido selecionar apenas um nível para cada categoria (como gestor, na área de negócios da franquia ou em outra área).

A figura 16, abaixo, apresenta o resultado da formação e/ou experiência profissional na área de negócios da franquia. As respostas mostram que 44% do total de respondentes não possuem experiência profissional ou formação acadêmica na área de negócios da franquia. Este percentual vem seguido de 38% possuem experiência profissional anterior e 11% que possuem formação acadêmica. Apenas 6% dos respondentes possuem formação acadêmica e experiência profissional alterior.

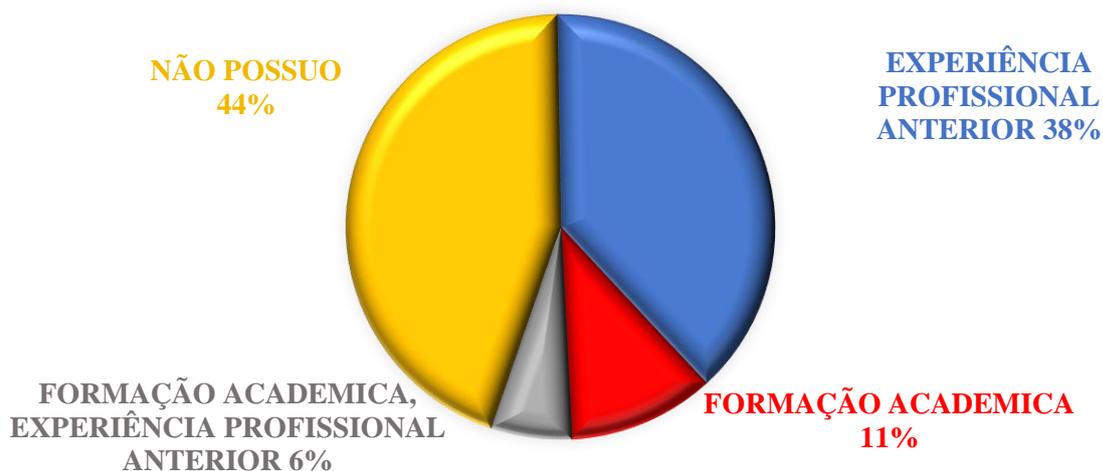


Figura 18. Percentuais entre os participantes da pesquisa que possuem experiência profissional e/ou formação **na área de negócios da franquia**.

A figura 18, abaixo, apresenta o resultado em relação à formação e/ou experiência profissional em gestão de negócios. As repostas mostram que 38% do total de respondentes possuem apenas experiência profissional anterior em gestão, seguido de 25% que possuem formação acadêmica. 21% não possuem nem experiência profissional anterior, nem formação acadêmica em gestão. Apenas 15% possuem experiência profissional e formação acadêmica em gestão de negócios.

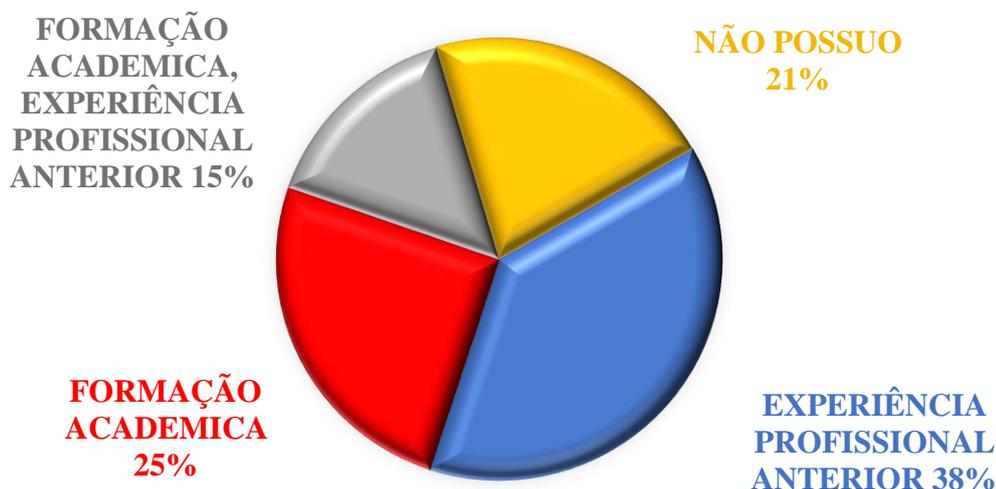


Figura 19. Percentuais entre os participantes da pesquisa que possuem experiência profissional e/ou formação em **gestão de negócios**.

A figura apresenta o resultado obtido junto aos entrevistados em relação a sua formação e/ou experiência profissional em outra área. As repostas mostram que 37% possuem formação acadêmica acrescida de experiencia profissional em outra área, 35%

não possuem nem formação profissional, nem experiência profissional em outra área; 14% possuem somente formação acadêmica em outra área e 13% possuem formação acadêmica em outra área.

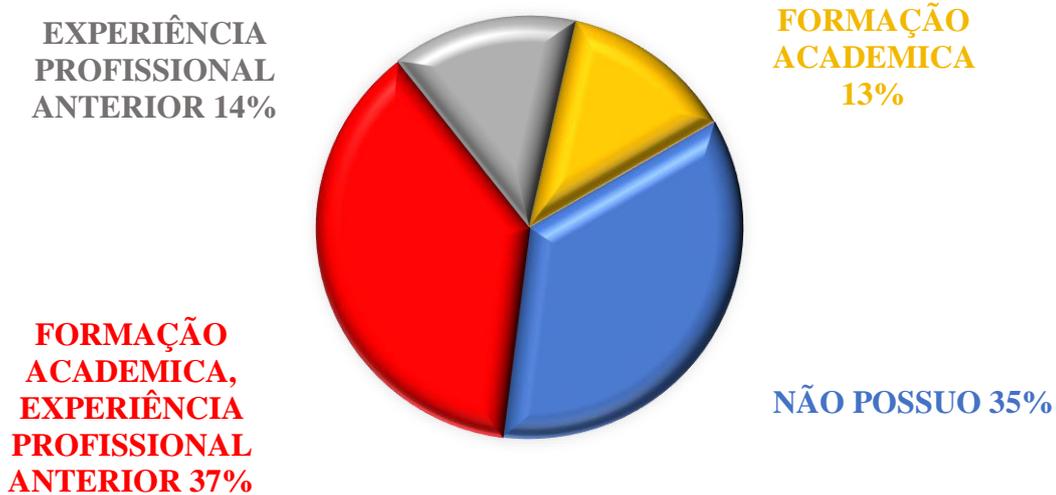


Figura 20. Percentuais entre os participantes da pesquisa que possuem experiência profissional e/ou formação em **outra área**.

A figura 21 mostra que 44% dos respondentes não possuem nem experiência profissional, nem formação na área de negócio da franquia, seguido de um percentual de 35% que não possuem nem experiência profissional, nem formação em outras áreas e um percentual de 21% que não possuem nem formação, nem experiência em gestão. Os profissionais que possuem tanto experiência profissional quanto formação em outras áreas, na área de negócios da franquia ou em gestão atingem os menores percentuais na pesquisa.

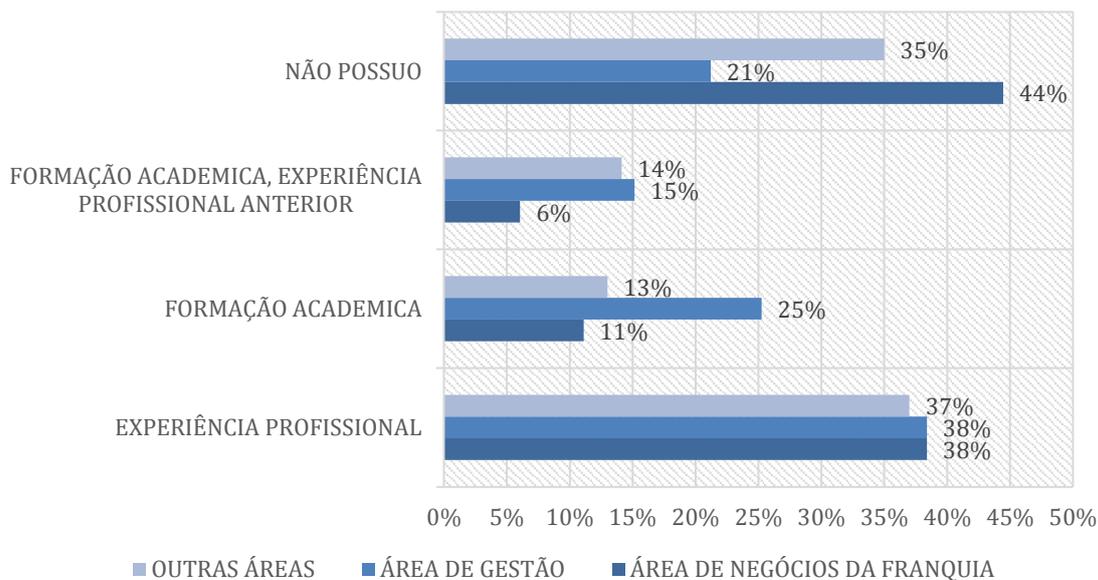


Figura 21. Experiência profissional anterior e formação acadêmica em outras áreas, na área de gestão e/ou na área de negócios da franquia.

É importante destacar como resultado que 8% dos respondentes não possuem nem formação profissional, nem experiências anteriores em outras áreas, na área de negócios da franquia ou em gestão de negócios.

4.4.2.3 – Objetivo em participar das ações educativas

A **segunda** pergunta realizada foi “Qual é seu principal objetivo ao participar de treinamentos, capacitações ou ações de educação corporativa, promovidas pelo franqueador?”, sendo permitido selecionar apenas uma resposta.

A figura 22 mostra que o maior interesse dos franqueados ao participar dos treinamentos é suportar as estratégias da empresa, através do desenvolvimento de competências essenciais ligadas ao negócio, possibilitando também seu crescimento profissional, resposta que teve 42% das escolhas dos respondentes. Em segundo lugar, com 24% das respostas o objetivo dos franqueados é obter competências gerenciais, possibilitando o crescimento no negócio, seguido pelo objetivo de obter conhecimento e experiência operacional para realizar minhas atividades na franquia, com 23% das respostas e o objetivo de garantir que sua franquia seja representada nas capacitações

realizadas pelo franqueador, com 9% das respostas. 1% dos franqueados responderam que o franqueador não oferece treinamentos.

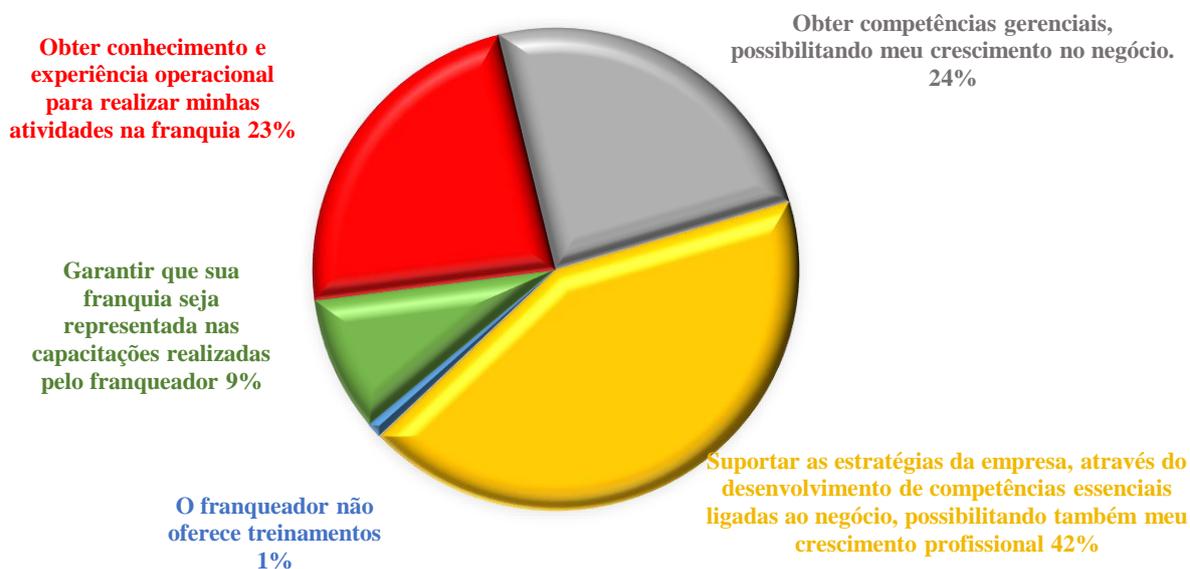


Figura 22. Principal objetivo dos franqueados ao participar de ações educativas.

4.4.2.4 – Públicos que deveriam participar das ações educativas

A **terceira pergunta** da pesquisa foi “Quais são as pessoas que deveriam ser prioritariamente capacitadas na franquia?”, sendo permitido selecionar mais de uma resposta.

A figura 23 mostra que 84% dos franqueados acreditam que os esforços de educação corporativa realizados deveriam ser direcionados aos donos das franquias, 81% acreditam que deveriam ser direcionados aos gestores das franquias, 71% acreditam que deveriam ser direcionados aos funcionários, 17% entendem que deveriam ser direcionados a futuros franqueados, e apenas 3% acreditam que fornecedores deveriam ser capacitados. Seguido do menor resultado, 2% que acreditam que deveriam ser direcionados à comunidade em geral.

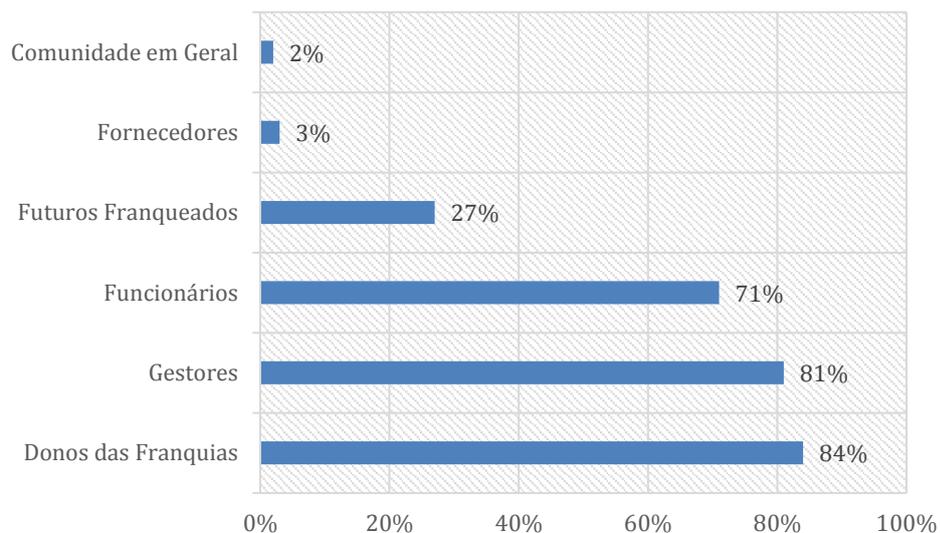


Figura 23. Pessoas que deveriam ser prioritariamente capacitadas nas franquias.

É importante ressaltar aqui que apenas 16 respostas (16%) foram respostas únicas. Dentro deste universo, 14 respondentes acreditam que os esforços deveriam ser direcionados prioritariamente à funcionários e 2 respondentes disseram que deveriam ser direcionados apenas a futuros franqueados. Todas as outras respostas incluíam 2 ou mais públicos como prioritários.

4.4.2.5 – Conteúdos importantes

A **quarta pergunta** da pesquisa foi: “Marque os cinco principais conteúdos que você considera que não podem ficar de fora das ações de capacitação promovidas para a franquia.”. Os participantes poderiam selecionar até cinco opções.

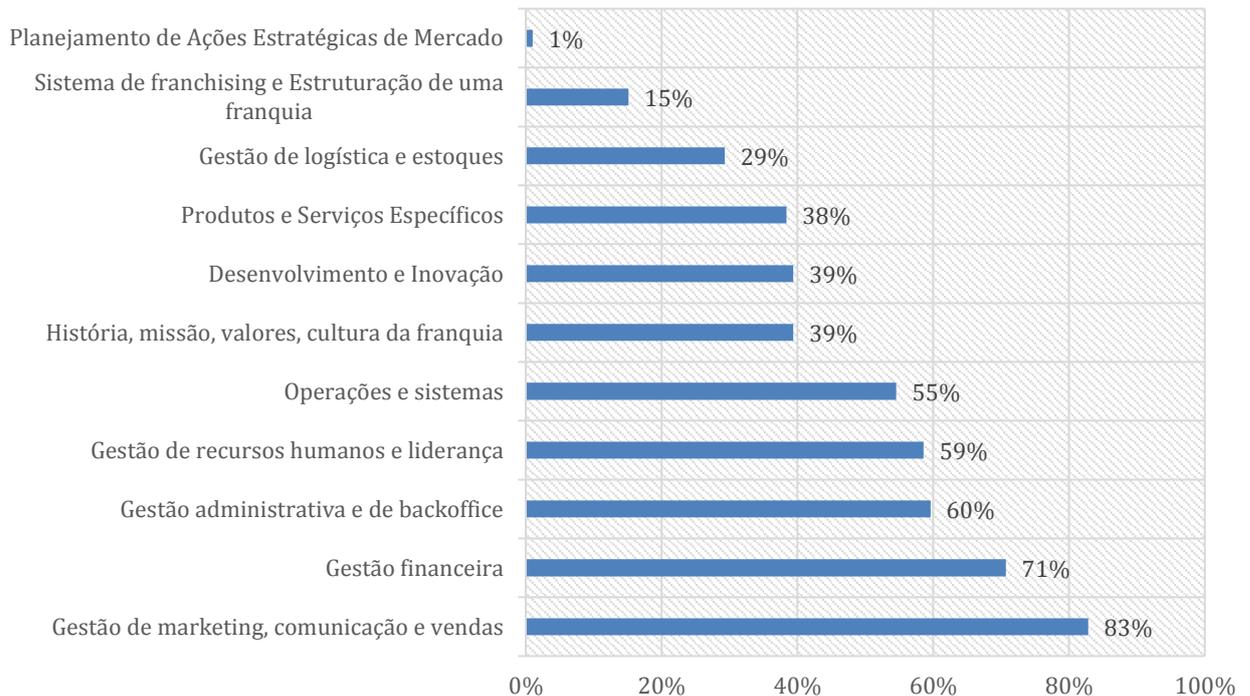


Figura 24. Seleção dos cinco principais conteúdos que deveriam ser trabalhados nas ações educativas.

Na figura acima, verificamos que os franqueados possuem maior interesse nos conteúdos de gestão, que são responsáveis pelos seguintes percentuais: marketing, comunicação e vendas com 83% da eleição dos franqueados, financeiro com 71%, gestão administrativa e de *backoffice* com 60%, seguido por gestão de pessoas e liderança com 59%. O conteúdo de logística e estoques é responsável por apenas 29% da eleição dos franqueados.

Os temas que envolvem a estrutura da franquia, cultura e operações ficam em segundo plano na eleição dos franqueados com os seguintes percentuais: operações e sistemas com o maior índice deste grupo, com 55% das escolhas; história, missão, valores, cultura da franquia junto desenvolvimento e inovação são responsáveis igualmente por 39% cada um; produtos e serviços específicos por 38%; sistema de *franchising* e estruturação de uma franquia por 15%. Um participante ainda indica como tema importante planejamento de ações estratégicas de mercado.

4.4.2.6 – Metodologias adequadas

A **quinta pergunta** foi “Selecione quais as metodologias você acredita que deveriam ser priorizadas ao realizar atividades de capacitação para a franquia?” e o franqueado deveria categorizar suas respostas em não deveria ser utilizada; é utilizada de forma adequada; deveria ser mais utilizada ou deveria ser priorizada.

As respostas serão apresentadas por metodologia utilizada e com o percentual de respondentes para cada uma das respostas possíveis (não deveria ser utilizada; é utilizada de forma adequada; deveria ser mais utilizada; deveria ser priorizada).

A figura 25 abaixo mostra como cada uma das metodologias foi categorizada.

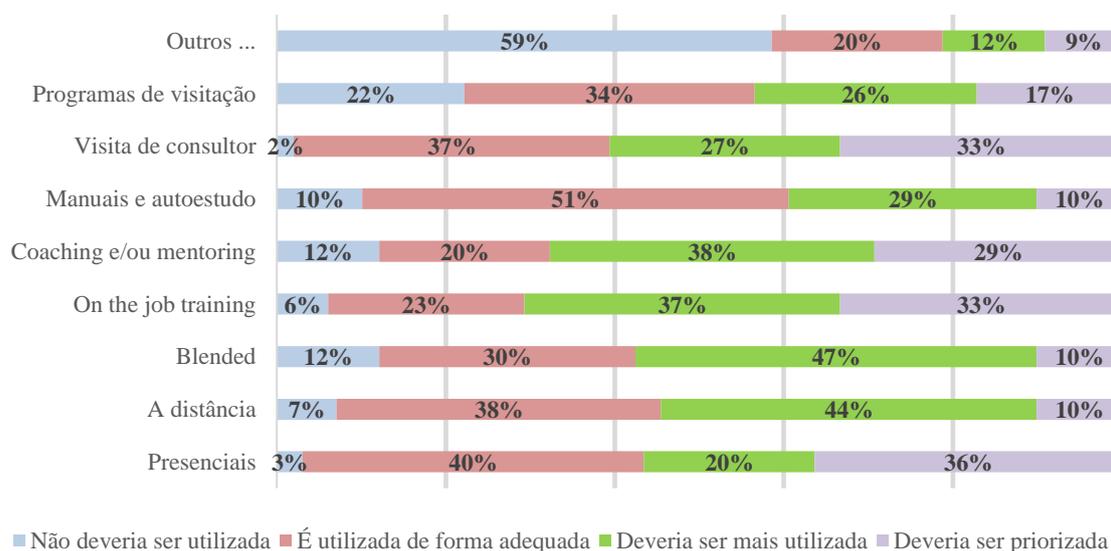


Figura 25. Percentual das metodologias utilizadas por cada categoria.

Para possibilitar uma análise de cada categoria são apresentadas mais 4 figuras com as respostas categorizadas. A figura 26 mostra os percentuais das respostas de cada metodologia na categoria não deveria ser mais utilizada.

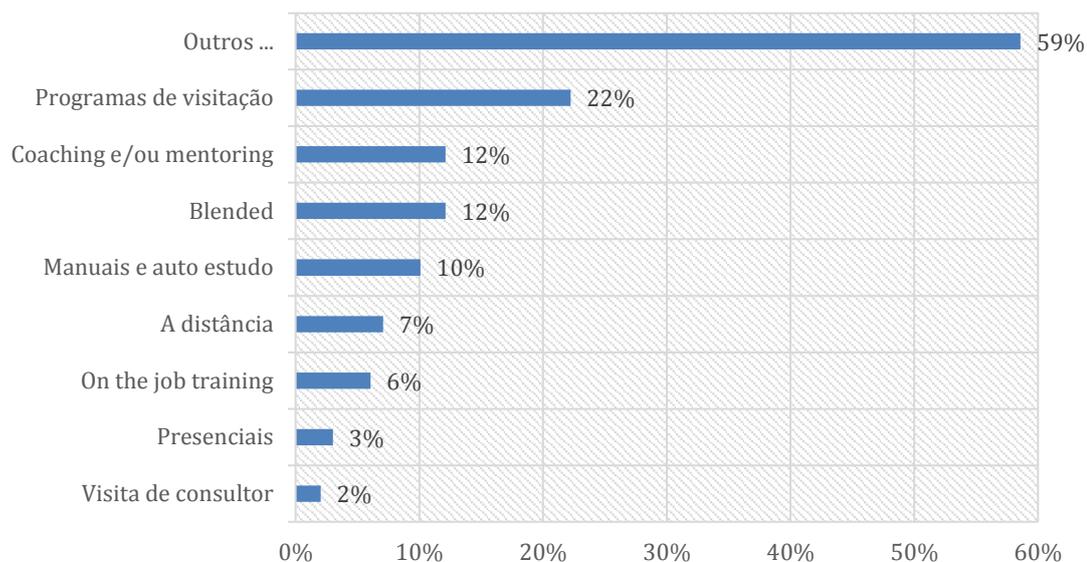


Figura 26. Metodologias que não deveriam ser mais utilizadas.

A figura apresenta que 60% dos franqueados acreditam que ‘outras metodologias’ não deveriam ser utilizadas, seguidos por ‘programas de visitação’, com somente 22%. Em seguida os franqueados elegem programas de *coaching e/ou mentoring e blended learning*, ambos com 12% de percentual dos respondentes. As demais metodologias possuem um percentual muito baixo de rejeição.

A figura 27 apresenta os percentuais das respostas de cada metodologia na categoria ‘utilizada de forma adequada’.

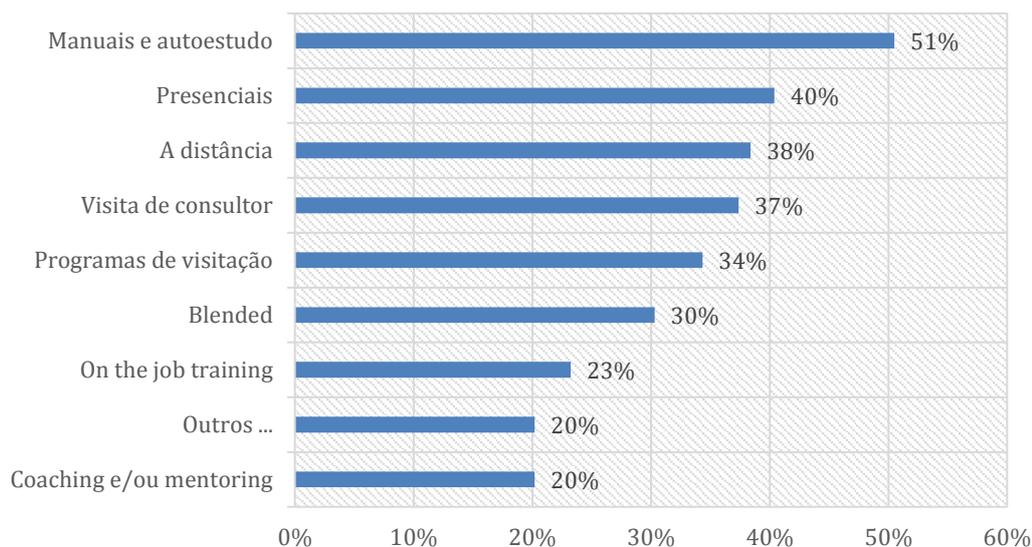


Figura 27. Metodologias que são utilizadas de forma adequada.

Os resultados presentes na figura 27 mostram que 51% dos franqueados acreditam que os manuais e auto estudo são utilizados de forma adequada. Já as metodologias presenciais recebem 40% das percepções seguidas por metodologias a distância, com 38%, visita do consultor com 37% e programas de visitação com 34%. *Blended learning* tem 30% das escolhas. *On the job training* teve 23% das escolhas. Tanto ‘outras’ metodologias como ‘*coaching e/ou mentoring*’ são categorizados por 20% dos participantes como utilizados de forma adequada.

A figura 28 apresenta os percentuais das respostas de cada metodologia na categoria ‘deveria ser mais utilizada’.

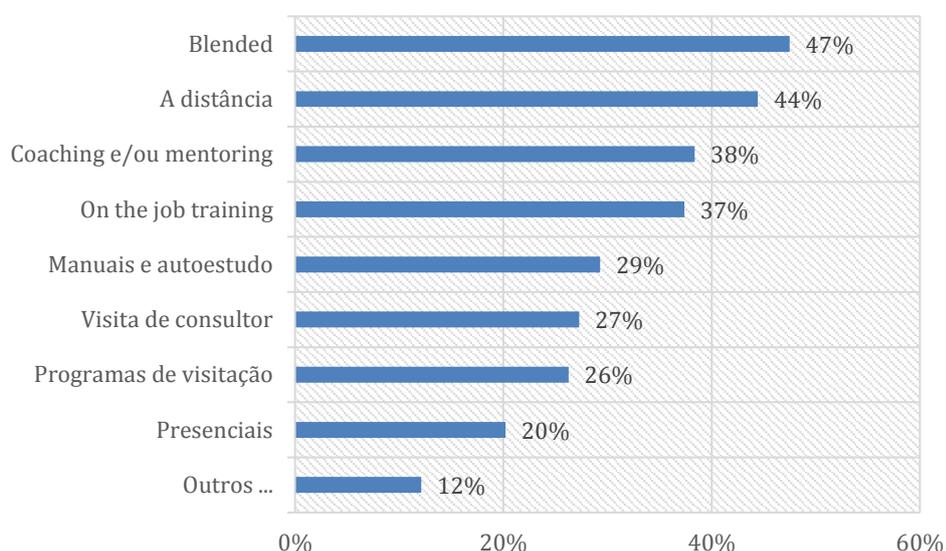


Figura 28. Metodologias que deveriam ser mais utilizadas

Como resultado da pesquisa nesta categoria, 47% dos franqueados disseram que metodologias *blended*, com 47% das respostas e metodologias a distância, com 44% das respostas deveriam ser mais utilizadas. *Coaching e/ou mentoring* foi categorizado por 38%, enquanto *on the job training* por 37%, 29% dos franqueados disseram que manuais e auto estudo deveriam ser mais utilizados, seguido de 27% que escolheram visita de consultor. Os programas de visitação foram escolhidos por 26% dos participantes. Os programas presenciais por 20%. ‘Outras’ metodologias tiveram 12% da categorização dos franqueados.

A figura 29 mostra a última categorização desta pergunta, com os percentuais das respostas de cada metodologia na categoria ‘deveria ser priorizada’.

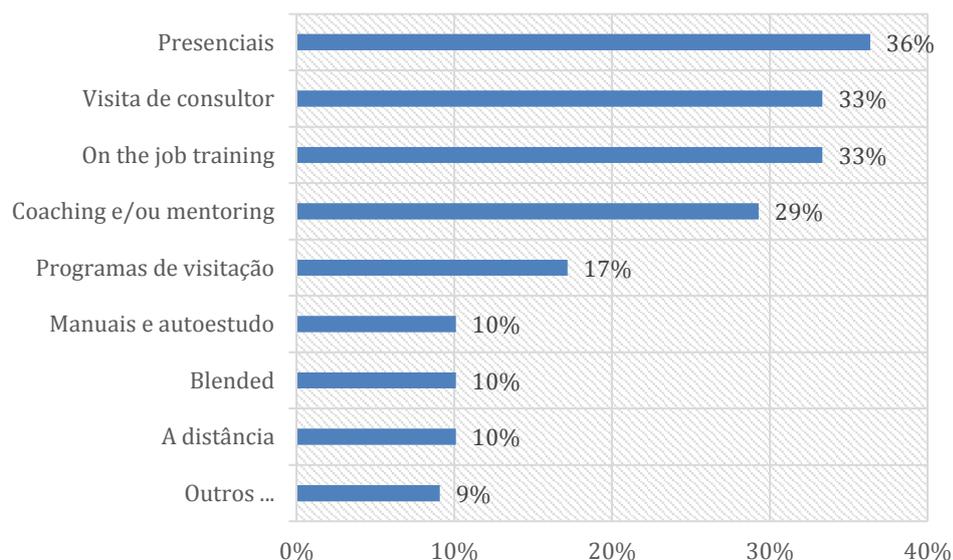


Figura 29. Metodologias que deveriam ser priorizadas.

A figura acima mostra que 36% dos franqueados acreditam que as metodologias de formato presencial deveriam ser priorizadas. 33% dos franqueados disseram que ‘*on the job training*’ e ‘visitas do consultor’ deveriam ser priorizadas. 29% categorizaram para priorização ‘*coaching e/ou mentoring*’. Programas de visitação tiveram 17% das marcações dos franqueados. Somente 10% definiram que ‘manuais e auto estudo’, ‘metodologias no formato *blended*’ e ‘metodologias a distância’ deveriam ser priorizadas. ‘Outras’ metodologias foram categorizadas por 9% do total de respondentes.

4.4.2.7 – Participação da franquia na definição do sistema educativo

A **sexta pergunta** foi “Você ou sua franquia são consultados sobre o programa de educação corporativa/capacitação realizados pela empresa franqueadora?”, sendo permitido selecionar somente uma resposta.

A figura 30 apresenta os resultados percentuais destes questionários.

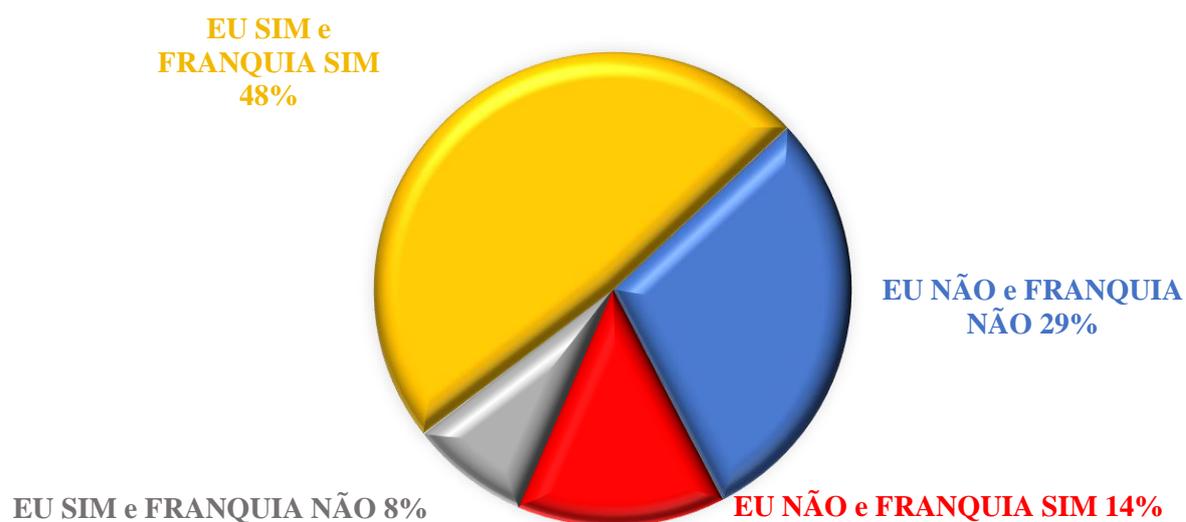


Figura 30. Consulta aos franqueados/franquias sobre educação corporativa.

A figura acima demonstra que 48% dos participantes e suas franquias são consultados sobre os programas de educação corporativa e somente 29% afirmam que nem o respondente, nem sua franquia são consultados.

4.4.2.8 – Ciclos de ofertas

A sétima pergunta foi “Em quais momentos devem ser realizadas as atividades de capacitação na franquia?”, a qual era permitido indicar mais de uma resposta. A figura 31 apresenta as respostas obtidas a este questionamento.

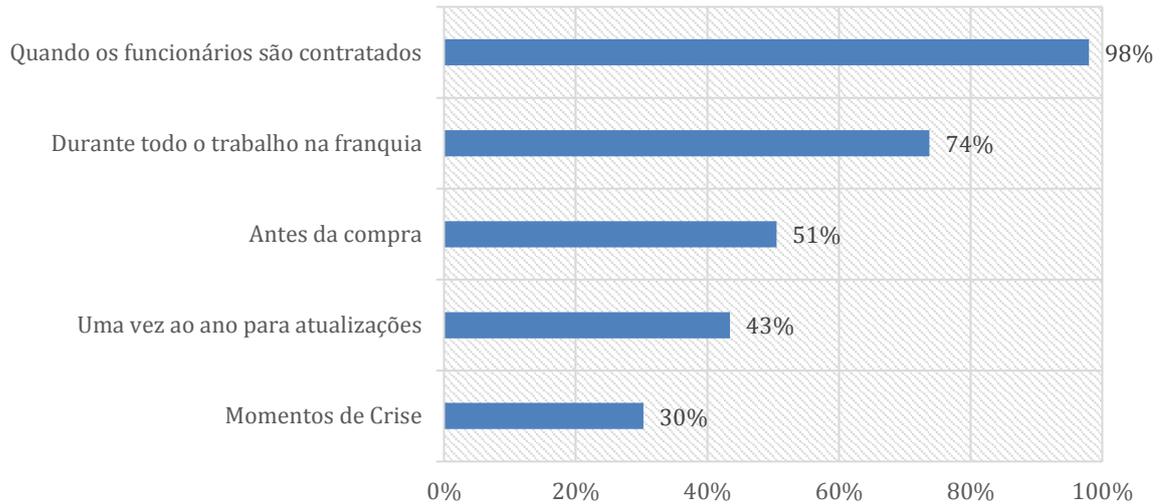


Figura 31. Momentos (em %) nos quais deveriam ser realizadas as atividades de educação corporativa, segundo os participantes.

A figura acima mostra que 98% acreditam que devem ser realizadas atividades educativas no momento em que os funcionários são contratados. 74% acreditam que os treinamentos devem ser realizados de forma contínua, durante todo o trabalho na franquia. 54% dos participantes afirmam que ações educativas devem ser realizadas antes da compra da franquia e 43% afirmam que é importante realizar ações educativas uma vez ao ano para atualizações. Somente 40% afirmam que ações deveriam ser realizadas em momentos de crise.

4.4.2.9 – Problemas enfrentados na visão do franqueado

Da mesma forma que o questionário dos franqueadores, este questionário contava com três perguntas abertas não obrigatórias que foram respondidas por parte dos franqueados. Com objetivo de refletir os resultados de uma forma mais adequada, as respostas foram lidas e classificadas em grupos de respostas para serem aqui apresentadas. Também são apresentados, ao final, algumas respostas, ou partes destas, de forma a ilustrar as reflexões e considerações feitas pelos franqueadores participantes da pesquisa.

A pergunta referente a “Quais são os principais problemas que devem ser enfrentados em relação a formação / capacitação de pessoas?” foi respondida de diferentes maneiras por 61 participantes. A figura 30 apresenta as respostas obtidas, assim como o percentual de cada resposta.

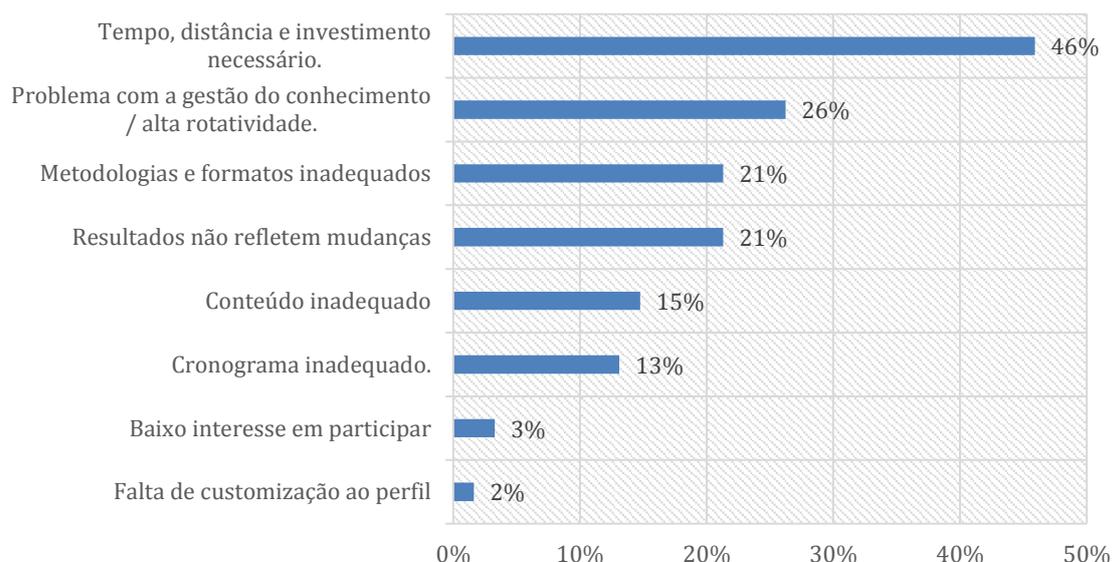


Figura 32. Principais problemas enfrentados para a formação/capacitação, segundo franqueados.

Na figura acima podemos acompanhar, que na percepção dos franqueados, o tempo, distância e investimento é visto como principal problema, com um percentual de 46% das respostas. O segundo problema é a gestão do conhecimento devido à alta rotatividade de pessoal, com 26%, seguido por metodologias e formatos inadequados e ‘resultados não refletem as mudanças’, ambos empatados com 21% das respostas.

A seguir são apresentados alguns extratos das respostas fornecidas pelos franqueados a este questionamento. Destaca-se que os entrevistados, conforme indicado anteriormente, não são identificados de modo a manter o sigilo dos participantes.

"Treinamentos muito genéricos são pouco eficientes e não respeitam as diferenças regionais existentes em cada loja. "

"É um desafio tirar as pessoas da operação para fazer os treinamentos. A estrutura enxuta da franqueadora também dificulta a frequência das capacitações."

"Entender as diferenças e necessidades regionais, foco em treinamentos mais práticos e adaptados a maturidade e tamanho do negócio."

"O treino contínuo aos colaboradores, em especial do quadro gerencial, como fonte de capacitação e redução da rotatividade"

“Alguns problemas são: o deslocamento dos colaboradores quando a capacitação ocorre fora da franquia; treinamentos pouco atraentes ou "mais do mesmo" que não atendem especificamente as necessidades e a realidade da franquia e a falta de motivação de colaboradores experientes para participar de treinamentos.”

“Disponibilidade de tempo, custos de deslocamento e estadia, objetos alvos x resultados alcançados, cultura regional. “

“A resistência de alguns colaboradores em adotarem novas práticas no retorno do treinamento”

4.4.2.10 – Características de um sistema de educação corporativa de sucesso

A **segunda pergunta** aberta foi “Quais são as características de um programa educativo de sucesso, em sua opinião?”, sendo respondida por 57 pessoas. Os resultados foram agrupados para serem aqui apresentados, conforme figura abaixo apresenta a seguir.

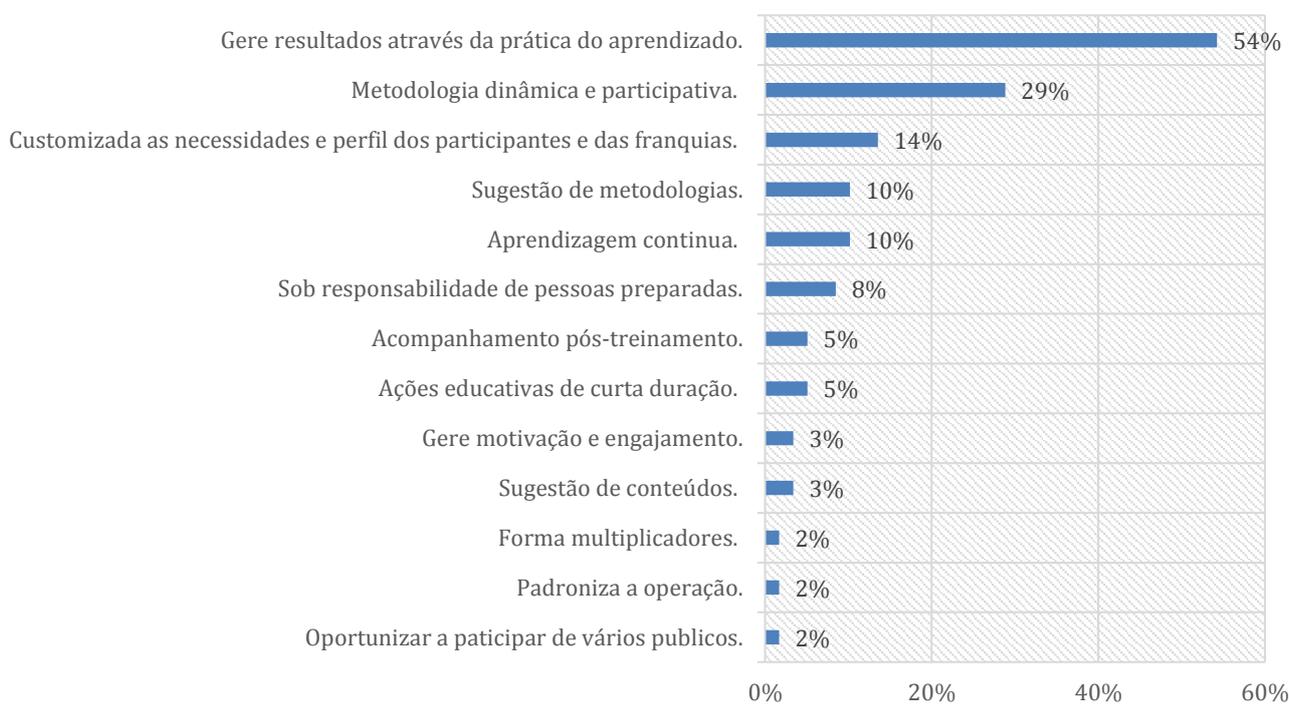


Figura 33. Características de um programa de educação corporativa de sucesso, sendo a opinião dos franqueados.

A maior parte dos respondentes (54%) acredita que um programa de sucesso deve gerar resultados práticos. A segunda resposta dada por 29% das pessoas é a característica de que deve haver uma metodologia dinâmica e participativa. 14% dos participantes também acreditam que as atividades devem ser customizadas as necessidades dos participantes.

A seguir são apresentados extratos das respostas obtidas.

“Que tenha abordagem construtivista, que seja continuado, que contemple processo avaliativo e que reconheça os avanços observados.”

“Trazer experiências práticas e cases de sucesso, e segmentar por região. Normalmente o franqueador não tem a experiência de campo, e não considera as características de cada região”.

“Atraente, interessante e prazeroso que capacite de verdade os funcionários da empresa. Isso quer dizer, que eles efetivamente utilizem o que aprenderam, pois, muitas empresas ministram treinamentos, mas nem sempre o conteúdo é colocado em prática”.

“Ter que ser dinâmico, envolvente e na prática comprovar os resultados preconizados!”

“Os que mudam a forma de agir e geram melhores resultados”.

“Simplicidade e personalização das necessidades de cada região.”

4.4.2.11 – Informações adicionais

Na **terceira** pergunta aberta o franqueado poderia fornecer informações adicionais que acreditasse ser relevantes à pesquisa. Somente 27 franqueados responderam. As respostas foram classificadas e apresentadas na figura 34.

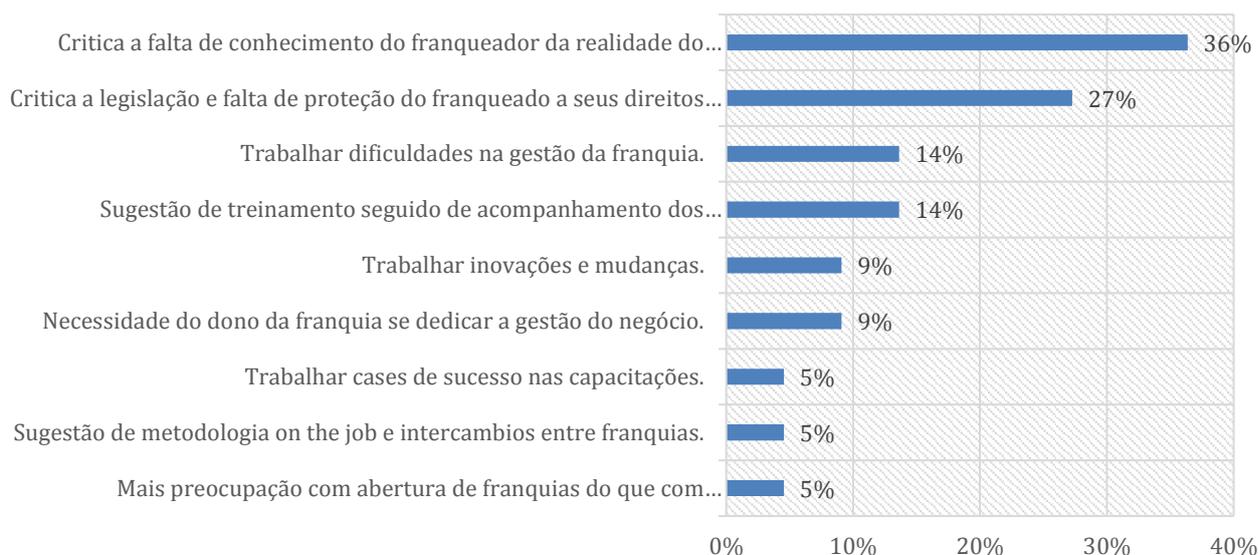


Figura 34. Respostas dos franqueados sobre informações adicionais

Na figura acima podemos acompanhar que 36% dos franqueados que responderam a esta questão criticam a falta de conhecimento do franqueador da realidade do franqueado para fazer adequações e customizações. 27% criticam a legislação e falta de proteção do franqueado a seus direitos e serviços de suporte. Ambas as respostas com 14% foram: ‘sugestão de treinamento seguido de acompanhamento dos resultados da franquia.’ e ‘trabalhar dificuldades na gestão da franquia’. A seguir podemos acompanhar trechos dessas informações adicionadas pelos franqueados:

“Franquias com dificuldades, ao invés de serem ajudadas, elas são penalizadas. O apoio in loco da Franqueadora nem sempre ajuda, pois ela não conhece a ponta. “

“O franqueador deveria olhar o franqueado mais de perto. Existe uma diferença muito grande de renda entre as cidades e tudo é tratado e cobrado como nas grandes cidades.”

“O sistema de franquias no país é balizado por uma lei confusa e que só prevê direitos aos franqueadores. A maioria das franquias do nosso país é um processo que visa o lucro do franqueador na venda direta ao varejo com um canal de baixíssimo custo.”

“O franqueado é apenas um personagem secundário, um empresário fictício que não tem gestão alguma sobre a franquia. O gerenciamento é totalmente feito pelo

franqueador que protegido por contratos leoninos faz o que bem entende nas franquias. Franqueadores, espalharam lojas pelo país sem análise de viabilidade, território de atuação, padronização de preços entre canais, e hoje se vê centenas de franqueados sendo ejetados do negócio numa escalada de enriquecimento ilícito por parte do franqueador, pois usa os franqueados e seus recursos num ciclo interminável."

"O treinamento deve sempre ser seguido de acompanhamento. Esta fórmula leva ao sucesso, pois se algo não está no caminho certo, pode-se mudar a direção antes que situação seja irreversível."

"Em função da crise absurda que vivemos, pessoas como eu, fora do mercado de trabalho, optamos por investir numa franquia pequena, no início, que cabe no bolso. Isso gerou várias marcas novas no mercado, sem conteúdo, sem estrutura, sem pessoas capacitadas para desenvolvê-las. Eu comprei um emprego que me remunerava muito mal e nunca trabalhei tanto em minha vida!"

"Análise do franqueado (tem o perfil?) se você só pensa no financeiro, não há dedicação. Uma franquia mal operada não representa bem a marca nem a rede."

4.4.3. Contribuições da pesquisa

Os resultados de ambas as pesquisas mostram que os sistemas de educação corporativa de franquias brasileiras vem evoluindo em sua maturidade, sendo direcionados para uma estrutura mais robusta, com aporte de recursos financeiros, humanos e envolvimento estratégico da alta direção da organização. Apesar das hipóteses iniciais, criadas não terem sido confirmadas completamente, ao serem testadas, os resultados apontam para a necessidade de um olhar mais aprofundado para alguns elementos críticos dos sistemas de educação corporativa como, por exemplo: as necessidades de desenvolvimento de competências dos franqueados e de suas equipes, público-alvo, metodologias, períodos de oferta das iniciativas e avaliação de resultados, como veremos a seguir.

V - Discussão

Modelos diferentes de educação corporativa coexistem nas franquias brasileiras, incluindo os mais simples, com programas de treinamentos pontuais e com objetivo de transferir competência operacional para a abertura de novas franquias, até os modelos estruturados, com a criação de verdadeiras universidades corporativas que objetivam desenvolver competências essenciais ao negócio, gerar resultados estratégicos e manter soluções contínuas de aprendizagem, envolvendo diversos *stakeholders*.

A fim de identificar os elementos responsáveis pelo sucesso dos sistemas de educação corporativa adotados pelas franquias brasileiras e suas necessidades de melhoria, esta análise leva em consideração a multiplicidade dos sistemas identificados, seus níveis de maturidade, assim como as aspirações de franqueados e franqueadores, levantados a partir da pesquisa *online*.

Os elementos abordados nesta discussão e aqui apresentados são (i) perfil dos franqueados, (ii) os objetivos dos sistemas educativos; (iii) os públicos envolvidos; (iv) os conteúdos trabalhados pelos programas; (v) as metodologias utilizadas; (vi) a estrutura organizacional responsável pelas ações educativas; (vii) a forma de avaliação dos resultados; (viii) o envolvimento dos franqueados na definição dos sistemas e; (ix) os momentos que em as ações educativas são oferecidas.

5.1 – Perfil dos franqueados

O sistema de franchising alia o sonho do empreendedor de abrir um negócio, com a oportunidade de uma empresa franqueadora de oferecer um projeto formatado e testado, competência operacional, a utilização de uma marca já construída e a oportunidade de obter resultados sobre a venda de produtos ou serviços. Como apresenta Machado & Espinha (2010) a falta de conhecimento gerencial e falta de conhecimento na área de negócios que a empresa atua convertem-se em fatores de fechamento prematuro de franquias brasileiras.

Na pesquisa *online* realizada, as respostas sobre o perfil dos franqueados reforçam a necessidade de desenvolvimento das áreas de gestão e de negócios da franquia. Os índices mostram que 44% dos franqueados não possuem experiências anteriores ou

formação na área de negócios da franquia e 21% dos franqueados não possuem experiências anteriores ou conhecimento em gestão. As respostas mostram também que 18% dos respondentes não tem experiência na área de negócios das franquias ou na área de gestão.

A resposta reforça a necessidade de direcionamento das ações de educação corporativa para proporcionar a aquisição de competências destas competências.

5.2 – Objetivos da educação corporativa

Durante o treinamento da ABF, módulo 6 - Manuais e Treinamentos, uma das motivações apresentadas para que os franqueadores realizassem treinamentos foi a transmissão de competência operacional, em cumprimento da lei do *franchising*. A partir desta informação, as pesquisas *online* procuraram identificar as motivações primárias dos franqueadores ao realizar atividades educativas, correlacionando estes resultados com as motivações dos franqueados em participar das iniciativas promovidas.

No que se refere ao objetivo principal pelo qual os franqueadores realizam treinamentos e atividades educativas, os mesmos informaram na pesquisa *online* que buscam principalmente suportar as estratégias do negócio. Os franqueados, ao serem questionados sobre o principal objetivo em participar de ações educativas promovidas pelo franqueador, demonstraram um alinhamento e responderam que o maior interesse é o suporte às estratégias da empresa, através do desenvolvimento de competências essenciais ligadas ao negócio, possibilitando também o crescimento profissional.

Ambos os resultados mostram uma convergência de objetivos da maior parte dos participantes das pesquisas. Esta convergência também amplia o entendimento de aprendizagem, deixando o restrito conceito de uma prática centrada apenas no desenvolvimento das pessoas ou processos em direção a um conceito mais amplo, de desenvolvimento do negócio, centrado nas estratégias adotadas pela empresa e buscando a aquisição de competências essenciais.

O interesse em direcionar o sistema de educação corporativa para atender às estratégias do negócio está alinhado a uma maior maturidade dos sistemas, conforme apresentados por Deiser (2010), e constante na revisão de literatura, capítulo II, desta

dissertação. Ao apresentar os cinco níveis crescentes de maturidade dos sistemas de aprendizagem Deiser (2010) informa no quarto nível, que a aprendizagem atua como direcionador das iniciativas de negócios, o que implica no envolvimento de diversos *stakeholders* para construir o direcionamento estratégico da empresa. Este direcionamento é feito através da participação destes públicos no sistema de aprendizagem da empresa, ao discutir conjuntamente as iniciativas geradoras de novas soluções ao contexto do negócio.

5.3 – Público-alvo das ações

A fim de verificar se as estratégias de educação corporativa se restringiam aos donos das franquias, gestores e seus funcionários ou contemplavam os diversos *stakeholders* da empresa foi solicitado que os franqueadores e franqueados informassem quem são ou deveriam ser os principais públicos das ações educativas.

Franqueados e franqueadores poderiam escolher vários públicos relacionados ao negócio como futuros franqueados, donos de franquias, funcionários das franquias, fornecedores, clientes e/ou comunidade. Poderiam também, como forma de complementar sua resposta, identificar outros públicos que acreditavam ter uma participação essencial nas iniciativas de educação promovidas.

Os franqueadores informaram que os principais públicos são os donos e gestores das franquias, funcionários e candidatos a futuros franqueados. Houve um baixo número de respostas relativos a participação de clientes e/ou comunidade em geral e fornecedores, o que pode demonstrar pouco envolvimento de múltiplos e diversificados de *stakeholders*. A diversidade de público é importante por envolver diferentes forças e, ainda, contribuir na construção do conhecimento da empresa, visto as diferentes perspectivas e experiências de cada público.

Da mesma forma, os franqueados foram perguntados sobre os públicos que deveriam prioritariamente participar de capacitações na franquia e não incluíram como públicos prioritários a comunidade em geral e os fornecedores.

No estudo de caso, no entanto, foram identificadas iniciativas como o *Open Day* na McDonald's University, que comprovam a mobilização para criação de um modelo de negócios e de um sistema de educação voltados ao envolvimento, engajamento e

gestão de *stakeholders* de forma mais participativa, favorecendo a gestão de alianças e parcerias estratégicas para a empresa.

Cabe ainda ressaltar que o sistema de educação corporativa, mais do que somente transferir conhecimento, pode contribuir com a definição de estratégias de negócio, com a inovação e com a criação de mudanças necessárias à perpetuação da empresa no mercado. Desta forma, é essencial trazer à tona múltiplas forças e diferentes experiências e ideias através do envolvimento de diferentes *stakeholders* do negócio.

5.4 – Conteúdos trabalhados

A seleção dos conteúdos a serem trabalhados nas atividades educativas deve ser feita através da análise dos objetivos propostos e do perfil dos públicos envolvidos.

No que se refere às necessidades de conteúdo identificadas a partir do perfil dos franqueados, Machado & Espinha (2010) apresentam a relação entre o fechamento de franquias e a falta de experiência gerencial e de experiência na área do negócio por parte dos franqueados. Conforme artigo constante da revisão sistemática apresentada neste estudo, item 4.3.1, grande parte dos franqueados que fecharam suas franquias informaram a necessidade de maior assistência dos franqueadores e de melhor capacitação dos franqueados.

De acordo com a pesquisa *online* ainda ficou evidente que franqueados e franqueadores, apesar de concordarem sobre os objetivos propostos para os sistemas de educação das franquias, diferem sobre as expectativas em relação aos conteúdos trabalhados. Enquanto os franqueados têm uma expectativa maior em relação a conteúdos relativos à gestão da franquia como marketing, finanças, administração e recursos humanos; os franqueadores buscam investir mais em ações de desenvolvimento das áreas de operação e na estruturação das franquias. Franqueados demonstram ainda alto interesse pelo conteúdo ligado a inovação e desenvolvimento do negócio, porém franqueadores demonstram baixo atendimento a estes mesmos conteúdos.

5.5 – Metodologias educativas

Na revisão sistemática de artigos foi verificado, no que se refere às metodologias de gestão do conhecimento utilizadas por empresas franqueadoras brasileiras e internacionais, que a maioria dos franqueadores brasileiros realiza a transmissão de conhecimento para os franqueados de forma tácita e informal, com menor controle sobre resultados. Já nas empresas internacionais, a transferência do conhecimento é mais formal, com maior controle sobre os resultados e ênfase em tecnologia, além de serem voltadas para o conhecimento explícito Morgado & Fleury (2011).

Na pesquisa *online* os franqueadores informaram, em sua maioria, que atualmente são utilizadas metodologias formais e presenciais nos sistemas de educação, como visitas do consultor à franquia, treinamentos e cursos presenciais, assim como manuais, vídeos e livros. Os franqueados informaram haver necessidade do uso mais frequente dos formatos *blended* e à distância.

Os formatos à distância contribuem com a resolução dos problemas apresentados pelos franqueadores e franqueados, como o momento, a distância, a logística e os investimentos altos para participação nos treinamentos. Ao enviar um gestor ou funcionário da franquia para participar de um treinamento presencial fora de seu local de trabalho, existe a necessidade de retirar um colaborador do local de seu trabalho por um longo período, assim como investir financeiramente na compra de passagens, hospedagem e alimentação. Os formatos à distância apresentam, no entanto, críticas relacionadas ao baixo engajamento por parte dos participantes e maior dificuldade de troca de experiências e utilização das ferramentas escolhidas.

Segundo Filantro (2007), a educação deve ser um investimento constante na vida de uma pessoa, ou seja, a educação é um processo contínuo. Esta é uma nova exigência da sociedade do conhecimento, que demanda o entendimento da educação e da escola como um conceito e não mais como um *locus*. Por esta razão é essencial que a educação corporativa utilize meios que propiciem o diálogo e a troca contínua e imediata de conhecimento; a redução do tempo e da distância, através da adequação de tecnologias de informação e comunicação disponíveis.

Pensar no desenho e na concepção das soluções de ensino é uma importante tarefa e demanda a análise do contexto e das necessidades dos alunos, o planejamento, o desenvolvimento e a combinação de métodos, técnicas, ferramentas, atividades e materiais, eventos e produtos educacionais para proporcionar os resultados esperados (FILATRO, 2007).

5.6 – Estrutura organizacional

Ao criar sistemas de educação para as franquias é essencial definir sua governança, através da estruturação de papéis essenciais à sua manutenção. Entre as atividades necessárias que devem ser propostas na estrutura de governança, além da operacionalização das soluções, encontram-se também as iniciativas para facilitar o direcionamento de recursos necessários à operacionalização das soluções criadas.

É interessante manter a estrutura da educação corporativa posicionada junto ao nível estratégico da empresa ou ter a ele acesso direto (ÉBOLI, 2014). A McDonald's University pode ser indicada como um exemplo de empresa onde há uma estrutura organizacional estruturada para implantação e realização de um sistema de educação corporativa estruturado. Deste modo, elencamos os setores que “patrocinam” as diferentes áreas da McDonald's University a seguir: a escola de excelência operacional tem como *sponsor* o *Chief operating officer* (COO) da empresa; a escola de negócios tem como *sponsor* o *Chief executive officer* (CEO); a escola de desenvolvimento e inovação tem como *sponsor* o Vice-presidente de desenvolvimento e a escola de liderança tem como *sponsor* o Vice-presidente de recursos humanos (MCDONALD'S UNIVERSITY, 2018).

Especificamente em relação às universidades corporativas, os resultados da pesquisa *online* realizada indicam que 19% franqueadores já criaram uma universidade corporativa e mais de um terço dos franqueadores informou possuir uma área de treinamento responsável pelo sistema de educação corporativa. Isso indica uma clara preocupação com a manutenção de atividades contínuas e direcionadas, garantindo também o *expertise* necessário à sua condução.

Apesar destes resultados, uma parte dos franqueadores, ao serem questionados sobre os principais problemas enfrentados pela empresa no que se refere à formação dos franqueados, respondeu que falta estrutura e equipe para atender a atual demanda.

5.7 – Avaliação dos resultados

Como último elemento este trabalho analisou a forma como os sistemas de educação das franquias e suas soluções são avaliados, visando refletir se os objetivos identificados para o sistema estão sendo atingidos.

Na pesquisa *online* com franqueadores foram investigadas as formas como são avaliados os resultados das soluções educativas. Utilizamos como referência os níveis de avaliação de reação, avaliação de aprendizagem, avaliação de mudança de comportamento, avaliação de impacto e ROI. Os resultados demonstram que mais de 10% dos franqueadores não utilizam qualquer método de avaliação dos resultados. Nas respostas dos franqueados que informaram utilizar pelo menos um formato de avaliação, os mais utilizados são: 1º lugar- avaliação de impacto, 2º lugar - avaliação de reação, 3º lugar - avaliação de aprendizagem, 4º lugar - avaliação de comportamento e 5º lugar - ROI. O *return on investment* possui um índice de utilização muito pequeno, que precisaria ser melhor investigado e confirmado, tendo em vista que o cálculo de ROI demanda a adoção dos outros formatos de avaliação e os franqueadores que informaram que utilizam o ROI não reportaram na pesquisa que utilizam os demais formatos.

Ao serem solicitados na pesquisa *online* a opinar sobre os principais problemas relacionados à educação corporativa, franqueados e franqueadores informaram que os resultados obtidos após as ações não refletem as mudanças esperadas. Alguns franqueadores ainda informam que pretendem implementar sistemas de educação com formas estruturadas de medição de resultados que permitam o direcionamento correto e aprimoramento contínuo.

5.8 – Envolvimento dos franqueados

O alinhamento das iniciativas propostas pelos franqueadores com as necessidades e expectativas dos franqueados é um importante fator de redução de conflitos existentes na rede entre o suporte e a assistência esperada e as ações oferecidas pelas empresas.

A pesquisa demonstra que grande parte das empresas franqueadoras tem buscado envolver sua rede na definição dos sistemas de educação corporativa, na definição de suas prioridades e das iniciativas propostas. Fica, no entanto, mapeada nesta pesquisa, uma reflexão sobre a importância que ampliarmos cada vez mais instancias de diálogo, consulta, troca de ideias e discussão para a formatação de sistemas que possam gerar resultados mais efetivos para as franquias.

5.9 – Oferta contínua de ações educativas

Como a ABF direciona os franqueadores para desenvolver uma orientação contínua, com novos treinamentos sendo realizados sempre que existirem novos franqueados, funcionários nas franquias, procedimentos ou produtos, a pesquisa online realizada também questionou os franqueadores e franqueados sobre os ciclos de ofertas de soluções educativas.

A pesquisa *online* mostrou que os franqueadores e franqueados acreditam que o processo educacional deve ser contínuo, porém os franqueadores definem alguns marcos importantes para que as ações de educação sejam oferecidas, como o momento da compra da franquia, o início das atividades e os momentos em que a franquia passa por crises. Os franqueados, em sua maioria, apontam como principal marco para as ofertas de ações educativas, o momento em que os funcionários são contratados, demonstrando claramente a preocupação com a operação da franquia.

Franqueados e franqueadores na pesquisa *online* abordaram o *turnover* alto como um dos principais problemas a serem resolvidos, tendo em vista que o investimento realizado em capacitação precisa ser constantemente refeito para que o conhecimento seja mantido após desligamento de pessoal já treinado. Os prejuízos causados pela rotatividade de profissionais trazem novamente a gestão do conhecimento como fator importante na criação e manutenção de um sistema de educação corporativa eficiente.

Desta forma, é importante para as franquias, que o franqueador crie soluções educativas que possam ser oferecidas de forma contínua, com objetivo não só de preparar os novos funcionários e novos gestores para a operação das franquias, mas também atualizá-los em relação as inovações do negócio e do mercado, criar junto com *stakeholders* discussões estratégicas e envolve-los em ciclos de desenvolvimento de novos produtos e serviço.

VI – Considerações finais

A presente dissertação apresenta um olhar panorâmico sobre as características estruturais dos sistemas de educação corporativa das franquias brasileiras, associadas à ABF, de forma não setorializada por área de negócios, mercado de atuação ou tamanho das empresas. Ao abordar franqueadores e franqueados testando suas visões sobre as hipóteses levantadas, buscamos apresentar convergências ou contradições importantes para apoiar a análise.

A revisão de literatura procurou abordar os principais conceitos para avaliação de maturidade do sistema de *franchising* e da educação corporativa, trazendo à tona, discussões sobre o papel estratégico da educação corporativa nos resultados estratégicos da empresa, seu papel como direcionador de inovação no negócio e para o desenvolvimento de todo o mercado.

A consulta sobre a orientação da ABF, através do programa de capacitação para franqueadores, possibilitou entender o referencial dado sobre o tema educação corporativa dentro do sistema de *franchising*.

Para acrescentar uma visão prática sobre uma Universidade Corporativa já estruturada trouxemos o caso da McDonald's University, que apresenta o sucesso no direcionamento estratégico de suas ações, à forte ligação entre as escolas e a alta direção da franqueadora, assim como escolas voltada para a inovação e desenvolvimento do negócio.

Como direcionador do estudo também foi utilizada a revisão sistemática de artigos, teses e dissertações, dando focos aos elementos estruturantes dos sistemas de educação corporativa e o fechamento das hipóteses elaboradas para a pesquisa com franqueados e franqueadores.

A pesquisa com franqueados e franqueados identificou semelhanças e diferenças de percepção entre franqueados e franqueadores sobre estes elementos estruturantes dos sistemas de educação corporativa. Se, por um lado, algumas franquias ainda criam treinamentos e cursos presenciais pontuais direcionando seus esforços para atender à legislação na transmissão de competência operacional apenas à novos franqueados, no momento de abertura das franquias, por outro, os sistemas de educação corporativa,

principalmente com a estruturação de universidades corporativas estão sendo privilegiados por grande parte das franquias pesquisadas. Muitas delas, aos serem perguntadas sobre planos futuros, reforçam seu desejo de criar ou estruturar melhor os sistemas de educação corporativa.

A percepção dos franqueadores e franqueados sobre a necessidade de utilização de metodologias a distância também faz parte das propostas de ações futuras no sistema de educação corporativa. Esta decisão pode ajudar à superação das barreiras relacionadas ao acesso e participação nas iniciativas de educação e desenvolvimento criadas.

Os conteúdos trabalhados pelos franqueadores nas ações educativas envolvem, além da operação do negócio, também conteúdos relacionados a sua gestão, como administração, gestão financeira, gestão de marketing e atendimento, gestão de pessoas, inovação e desenvolvimento entre outros.

A análise dos resultados da pesquisa identificou também algumas importantes descobertas que podem ser pontos de atenção na criação de sistemas de educação corporativa como (i) iniciativas de educação trabalhando conteúdos operacionais do negócio e poucos conteúdos ligados a gestão. Pouco são abordados conteúdos direcionados ao desenvolvimento estratégico ou do negócio; (ii) a inovação e o desenvolvimento são pouco trabalhados e não são envolvidos os públicos que influenciam estas iniciativas, como por exemplo membros da direção dos franqueadores, fornecedores, parceiros de negócio ou mesmo consumidores; (iii) os resultados das iniciativas, que não avaliando resultados para o negócio, não apresentam relevância para o investimento estratégico em atividades educativas para as empresas pesquisadas.

Dada a importância destes temas para a perpetuação das empresas, torna-se possível aos gestores responsáveis pelas estratégias de educação corporativa das empresas franqueadoras brasileiras, incluírem nos sistemas educativos ofertados, iniciativas voltadas a inovação e desenvolvimento do negócio e que possibilitem a interlocução entre diferentes públicos envolvidos. Da mesma forma, na criação dos sistemas de educação corporativa e seus objetivos, deve-se também observar como os resultados dessas iniciativas impactarão nos resultados da empresa e a forma como será

realizada sua medição. Isso garantirá a entrega de uma clara avaliação sobre o que o sistema devolve como resultado à empresa.

A pesquisa apresenta como limitação a falta de tratamento estatístico das pesquisas de franqueados e franqueadores, o que limita a análise de representação do universo dos franqueados e franqueadores. Apesar do convite ter sido realizado a todo o universo de franqueados referenciado no site da Associação Brasileira de Franchising, a pesquisa não obteve resposta de todos os franqueadores convidados. Como não havia, como no caso dos franqueadores, um cadastro com os contatos dos franqueadores, o número de respostas obtidas das franquias foi bem reduzido. A pesquisa não incluiu uma estratégia voltada à obtenção de cadastro e divulgação para franquias ligadas aos franqueadores respondentes. A obtenção de resultados cruzados ou a criação de análises de acordo com o perfil das empresas (por área de negócios, mercado ou por porte da empresa) também não foi alvo deste estudo, apesar dos questionários possibilitarem este aprofundamento.

Como forma de ampliar a análise dos resultados torna-se possível uma futura análise comparada das pesquisas correlacionando as respostas de franqueados e franqueadores das mesmas empresas. Seria possível com esta iniciativa fazer a análise dos sistemas destes franqueados, para então compará-los a outros sistemas dentro de um mesmo mercado, tipo de negócio ou entre empresas de um mesmo porte.

Finalmente, foi identificada a oportunidade da continuidade de estudos referentes aos sistemas de educação corporativa em franquias brasileiras, não somente descritivos, mas também propositivos, no sentido de englobar iniciativas estratégicas de inovação e desenvolvimento do negócio e do mercado, englobando metodologias presenciais e a distância e envolvendo diferentes *stakeholders*, assim como propor como elemento estruturante dos sistemas metodologias de avaliação do resultado.

VII - Referências bibliográficas

ACCOR. Linha do tempo. Memória Accor Hotels, 1992. Disponível em: <<http://www.accorhotelsmemoria.com.br/#>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

ARAÚJO, D. L. A. Barreiras na transferência de conhecimento no processo de vendas em franquias de escolas de idiomas: um estudo sob a perspectiva do franqueado. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo. 2012.

ARRUDA, L. V. B. Análise da transferência de conhecimento: um estudo multicaso em redes brasileiras de franquias de alimentação. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2010.

BARBOSA, J. A. S. Universidades corporativas e vantagens competitivas: um estudo multicaso em franquias brasileiras. São Paulo. 2016.

BOAVENTURA, N. L. F. A influência da rede de franqueados na gestão estratégica da franqueadora: um estudo de caso múltiplo no franchising brasileiro. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 2011.

BRANCO, F. M. C. Fatores críticos para a transferência de conhecimento em redes de franquias: um estudo exploratório em uma rede brasileira de franquias de ensino de idiomas. Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Rio de Janeiro. 2011.

CAGED - MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2018. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/caged/caged-meses-anteriores>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

CCAA. Linha do tempo CCAA. CCAA, 2017. Disponível em: <<http://www.ccaa.com.br/linha-tempo/#.WWKHmITyvIU>>. Acesso em: 07 set. 2017.

ÉBOLI, M. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

ÉBOLI, M. Educação corporativa: muitos olhares. São Paulo: Atlas, 2014.

ÉBOLI, M. et al. Universidades corporativas: educação para as empresas do século XXI. São Paulo: Schmukler Editores, 1999.

ÉBOLI, M. et al. Educação Corporativa: muitos olhares. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ENGELS, F. Do socialismo utópico ao socialismo científico. 2a. ed. ed. São Paulo: Centauro, 2005.

EXAME. As 10 franquias mais antigas no Brasil, segundo a ABF. Revista Exame, 2016. Disponível em: <<https://www.zotero.org/andreagoeb/items/itemKey/QTQTIVZE/q/exame>>. Acesso em: 07 set. 2017.

FEITOSA, I. L. Transferência e absorção de conhecimentos em franquias. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo. 2010.

FILATRO, A. Design Instrucional Contextualizado: Educação e Tecnologia. 2ª Ed. ed. São Paulo: Editora Senac, 2007.

GALLI, H. Origem e evolução do ensino profissional ferroviário no Brasil. Álbum da Estrada de Ferro Sorocabana: 1871- 1961. Museu Ferroviário Sorocabano. Sorocaba. 1962.

GECAREERS. GE Crotonville. GECAREERS, 05 fev. 2018. Disponível em: <<https://jobs.gecareers.com/page/show/Crotonville>>.

GIGLIOTTI, B. S. Transferência de conhecimento nas franquias brasileiras. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2010.

HEISLER, N. A História da Educação Corporativa. LinkedIn, 2016. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/hist%C3%B3ria-da-educa%C3%A7%C3%A3o-corporativa-nadine-heisler>>. Acesso em: 07 out. 2017.

HIGA, V. G. Competências de gestão numa unidade franqueada: necessidades de desenvolvimento na visão de franqueados e franqueadores. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2013.

KETTERING UNIVERSITY. Kettering and General Motors: A Look Back in History. Kettering University Online, 2017. Disponível em: <<https://online.kettering.edu/news/2017/02/28/kettering-and-general-motors-look-back-history>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

KETTERING UNIVERSITY. Yesterday's Kettering and General Motors Support. KETTERING UNIVERSITY, 2017. Disponível em: <<https://www.zotero.org/andreagoeb/items/itemKey/DA67UDMR/q/KETTERING>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. Evaluating training programs: the four levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., v. 3a.Edição, 2006.

LOMBARDO, M. M.; EICHINGER, R. W. The career architect development planner. 1st ed. ed. Minneapolis: Lominger, 1996.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência? REV. ADM. MACKENZIE, São Paulo, v. v.11, p. p. 131-153, jul-ago 2010. ISSN n.4.

MAURO, P. C. Guia do franqueador: como desenvolver marcas mundiais. São Paulo: Nobel, 2006.

MCDONALD'S UNIVERSITY. Guia McDonald's University 2018. McDonald's. São Paulo, p. 28. 2018.

MEISTER, J. C. Educação corporativa: gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MELO, P. L. D. R.; ANDREASSI, T. (.). Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MORGADO, R. S.; FLEURY, A. Evidências comparativas em empresas brasileiras e estrangeiras na transferência de conhecimento no franchising. Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. v.6, p. p. 84-98, jan./jun. 2011. ISSN n.1.

MORTON, A. L. The Life and Ideas of Robert Owen. London: Lawrence and Wishart, 1962.

PHILLIPS, J. J. Return on investment in training and performance improvement programs. 2a. Edição. ed. Burlington: Elsevier Science, 2003.

PLANALTO. LEI No 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994. Presidência da República - Casa Civil, 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18955.htm>. Acesso em: 07 out. 2017.

RAMAL, A. et al. Educação corporativa: fundamentos e gestão. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

RIBEIRO, A. et al. Gestão estratégica do franchising: como construir redes de franquia de sucesso. São Paulo: DVS Editora, 2013.

SENAI. A história da Confederação Nacional da Indústria. Portal da Indústria, 2018. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/senai/institucional/historia/>>. Acesso em: 04 jan. 2018.

SILVA, R. C. D. Transferência de tecnologia em franquias: estudo de casos do segmento de frozen yogurt. Universidade Nove de Julho. São Paulo. 2013.

SOUSA, A. C. F. D. UNIVERSIDADE CORPORATIVA: trajetória e implicações. Administradores.com, 17 junho 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/universidade-corporativa-trajetoria-e-implicacoes/31047/>>. Acesso em: 25 nov. 2018.

YÁZIGI. Yázigi – Mais de 60 anos de história, idiomas e cidadania. Yázigi, 07 set. 2017. Disponível em: <<http://www.yazigi.com.br/sobre-o-yazigi>>.

VIII – Anexos

Encontram-se a seguir os formulários utilizados na pesquisa online para franqueadores e franqueados.

8.1 – Formulário de pesquisa para franqueados

Prezados Amigos,

Franqueados, Gestores de Franquias e Funcionários de Franquias

Gostaria da sua ajuda e PARTICIPAÇÃO NESTA PESQUISA ACADÊMICA destinada à coleta de informações sobre EDUCAÇÃO CORPORATIVA VOLTADA AO MODELO DE FRANQUIAS, para o Mestrado de Engenharia de Produção, realizado por mim na Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPE.

Os franqueados, os gestores de franquias e os funcionários de FRANQUIAS podem responder a esta pesquisa. Todos os respondentes receberão, ao final, o relatório analítico de respostas.

Esta pesquisa é composta pelas seções:

I - Dados Gerais (não divulgaremos os nomes dos respondentes ou os nomes das franquias nos resultados. Os dados de gerais servem apenas para o controle e análise) - 5 perguntas rápidas;

II - Informações sobre seu perfil e expectativas sobre capacitação e treinamento - 7 perguntas;

III - Percepções Gerais (respostas não obrigatórias) - 4 perguntas de respostas não obrigatórias.

Caso você tenha necessidade de receber qualquer informação adicional, por favor, fique à vontade para entrar em contato comigo.

Obrigada pela sua participação!

Andrea Pereira Goeb

E-mail: andreagoeb@hotmail.com

Skype: andrea.goeb

OBS: A pesquisa é composta por dois questionários - um destinado aos FRANQUEADOS (este questionário que você está respondendo) e outro destinado aos franqueadores.

SEÇÃO I - DADOS GERAIS

Não vincularemos o nome da franquia ou do respondente às respostas da pesquisa, porém precisamos dos dados gerais para análises estatísticas.

- Nome da franquia

- Área de negócio em que a franquia atua
Ex.: alimentação, escolas de idiomas, serviços, *petshop*, beleza e saúde, etc.

- Seu nome completo

- Seus contatos

- Seu cargo e área de atuação na franquia

SEÇÃO II - INFORMAÇÕES SOBRE PERFIL E EXPECTATIVAS DE CAPACITAÇÃO

Esta seção destina-se a coleta de informações específicas sobre seu perfil e expectativa no que se refere a capacitação e desenvolvimento.

- Você possui formação e/ou experiência profissional anterior na área de negócios da franquia, na sua área de atuação na franquia ou em gestão?

- Qual é seu principal objetivo ao participar de treinamentos, capacitações ou ações de educação corporativa, promovidas pelo franqueador?

- Quais são as pessoas que deveriam ser prioritariamente capacitadas na franquia?

- Descreva os cinco principais conteúdos que você considera que não podem ficar de fora das ações de capacitação promovidas para a franquia.

- Selecione quais as metodologias você acredita que deveriam ser priorizadas ao realizar atividades de capacitação para a franquia.

- Treinamentos presenciais
- Cursos a distância (e-learning/virtual)
- Cursos blended (parte presencial e parte a distância)
- On the job training (nas franquias, nas estações de trabalho)
- Programa de *coaching* e/ou *mentoring*
- Manuais, vídeos e livros, artigos para auto estudo
- Visita de consultor/instrutor à franquia para orientação prática
- Programas de visitação para a comunidade (portas abertas)
- Outros ...

- Você ou sua franquia são consultados sobre o programa de educação corporativa/capacitação realizados pela empresa franqueadora?

- Em quais momentos devem ser realizadas as atividades de capacitação na franquia?

SEÇÃO III - PERCEPÇÕES GERAIS

Esta seção é facultativa. Por favor, utilize-a para colocar suas opiniões e percepções. Nenhuma resposta desta pesquisa será identificada com seu nome ou franquia.

- Quais são os principais problemas que devem ser enfrentados em relação a formação / capacitação de pessoas?

- Quais são as características de um programa educativo de sucesso, em sua opinião?

- Coloque aqui outras informações adicionais que acredita que são importantes para a pesquisa.

- Caso tenha endereço de outros franqueadores ou franqueados que acredita que possam participar da pesquisa, por favor, inclua aqui.

8.2 – Formulário de pesquisa para franqueadores

Prezados Amigos,

Franqueadores, Gestores de Áreas, Funcionários Responsáveis pela Capacitação dos Franqueadores

Gostaria da sua ajuda e participação nesta pesquisa acadêmica destinada à coleta de informações sobre EDUCAÇÃO CORPORATIVA VOLTADA AO MODELO DE FRANQUIAS, para o Mestrado de Engenharia de Produção, realizado por mim na Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPE.

Pessoas que trabalham com ações de educação, treinamento e/ou capacitação em empresas FRANQUEADORAS brasileiras podem responder a esta pesquisa, independente de cargo, da área de negócios da empresa, número de franquias, idade da empresa. Todos os respondentes receberão, ao final, o relatório analítico de respostas.

Esta pesquisa é composta pelas seções:

- 1 - Dados Gerais (não divulgaremos os nomes dos respondentes ou os nomes das franquias nos resultados. Os dados de gerais servem apenas para o controle e análise - 6 perguntas rápidas;
- 2 - Informações sobre Treinamento e Educação Corporativa - 7 perguntas de múltipla escolha;
- 3 - Percepções Gerais (respostas não obrigatórias) - 4 perguntas de respostas não obrigatórias.

Caso você tenha necessidade de receber qualquer informação adicional, por favor, fique à vontade para entrar em contato comigo.

Obrigada pela sua participação!

Andrea Pereira Goeb

E-mail: andreagoeb@hotmail.com

Skype: andrea.goeb

OBS: A pesquisa é composta por dois questionários. Um destinado aos FRANQUEADORES (este questionário que você está respondendo) e um destinado aos franqueados.

SEÇÃO 1 - DADOS GERAIS

Não vincularemos o nome da empresa franqueadora ou do respondente às respostas da pesquisa, porém precisamos dos dados gerais para análise estatísticas.

- Nome da empresa franqueadora
- Área de negócio em que a franquia atua
Ex.: alimentação, escolas de idiomas, serviços, *petshop*, beleza e saúde, etc.
- Número de unidades franqueadas
- Seu nome completo
- Seus contatos
- Seu cargo e área de atuação no franqueador

SEÇÃO 2 - INFORMAÇÕES SOBRE CAPACITAÇÃO

Esta seção destina-se a coleta de informações específicas sobre Treinamento/Desenvolvimento/Educação Corporativa promovida pelos franqueadores.

- Quais são os objetivos do franqueador ao realizar treinamentos/ações de educação corporativa?
- Selecione qual (quais) são os públicos dos treinamentos / cursos / atividades de educação corporativa promovidos pelo franqueador.
 - futuros franqueados (prospects)
 - donos das franquias (franqueados) e/ou gestores das franquias
 - funcionários da franquia
 - fornecedores
 - clientes e/ou comunidade em geral
- Quais são as principais áreas de conteúdo das ações de educação corporativa/treinamentos/capacitação?

- Selecione o percentual que cada metodologia é utilizada para educação corporativa.

- treinamentos presenciais
- cursos a distância (e-learning/virtual)
- cursos blended (parte presencial e parte a distância)
- on the job training (nas franquias, nas estações de trabalho)
- programa de coaching e/ou mentoring
- manuais, vídeos e livros, artigos para auto estudo
- visita de consultor/instrutor à franquia para orientação prática
- programas de visitação para a comunidade (portas abertas)
- outros ...

- Existe uma área e/ou responsáveis dedicados as atividades de treinamento/educação corporativa na franqueadora?

- Como a empresa mede os resultados das ações de educação corporativa/treinamentos/cursos?

- Em quais momentos são realizadas as atividades de capacitação na franquia?

SEÇÃO 3 - PERCEPÇÕES GERAIS

Esta seção é facultativa. Por favor, utilize-a para colocar suas opiniões e percepções. Nenhuma resposta desta pesquisa será identificada com seu nome ou franquia.

- Quais são os principais problemas enfrentados pela empresa no que se refere a formação / capacitação dos colaboradores (franquias e franqueador)?

- Quais são os planos futuros (1 a 2 anos) para as ações de educação corporativa na empresa?

- Coloque aqui outras informações adicionais que acredita que são importantes para a pesquisa.