

**Interações em rede de franquia por meio de laços relacionais como fonte de inovação: o caso
Mormaii®**

Interactions in franchise network through relational ties as a source of innovation: the Mormaii® case

Giuliana Martinelli Pacheco^a, Marlete Beatriz Maçaneiro^b

^a Mestre em Administração. Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO. giuliana_marti@yahoo.com.br

^b Doutora em Administração. Pós-Doutora. Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO. marlete.beatriz@yahoo.com.br

Resumo

Neste estudo, as redes organizacionais são tratadas como uma estratégia de inovação em franquias, que buscam desenvolver novos produtos, processos e explorar novos mercados. Tem como objetivo analisar as interações que se estabelecem na rede de franquias Mormaii®, buscando identificar se os laços relacionais dessas conexões potencializam o desenvolvimento de inovações na rede. A metodologia foi desenvolvida sob a abordagem qualitativa, por meio da estratégia de estudo de caso. Como instrumento de coleta de dados, foram realizadas análises de documentos e entrevistas com profissionais da área administrativa do setor de franchising e franqueados da marca, tendo como limite de quantidade o critério saturação. Como principais resultados, observou-se que os mecanismos que promovem o contato direto entre franqueador e franqueado, favorecem o compartilhamento de novas ideias e sugestões para a rede. Também foram caracterizados os laços relacionais das interações, sendo que os laços fortes buscam a uniformidade e contribuem para as atividades próprias da franquia e os laços fracos potencializam o desenvolvimento de inovações na rede.

Palavras-chave: Laços relacionais; Inovação tecnológica; Sistema franchising; Mecanismos de transferência de tecnologia; Grau de riqueza de informação.

Abstract

In this study, the organizational networks are treated as an innovation strategy in franchising, seeking to develop new products, processes and explore new markets. It has the objective to analyze the interactions that take place in a Mormaii® franchise network in order to identify if the weak ties of these connections potentiate development of innovations in the network. The methodology was developed from the qualitative approach. As data collection instrument were accomplished analysis of documents and interviews with professionals from the administrative and franchisees of the franchising network investigated. The interviews aim to understand the relationship between the relational ties of interactions and the development of innovations for the network. As main results, it was observed that the mechanisms that promote direct contact between franchisor and franchisee promote sharing of new ideas and suggestions for the network. Also, the relational ties of interactions were characterized, where strong ties seek uniformity and contribute to the own activities of the franchise and weak ties potentiate the development of innovations in the network.

Keywords: Relational ties; Innovation; Franchising system; Technology transfer mechanisms; Degree of information richness.

1. Introdução

As organizações sofrem intensa pressão para melhorar a qualidade e as características dos produtos e processos, reduzir os custos e principalmente diminuir o tempo de desenvolvimento de novos produtos (Burgelman & Sayles, 2012; Lazzarotti et al., 2014; OCDE, 2005; Wheelwright & Clark, 2012). De acordo com Christensen et al. (2012, p. 353), “as empresas não devem empregar uma estratégia única e eterna para capturar valor por meio dos ciclos de vida de suas tecnologias”. Nesse sentido, o sistema franchising surge como um modelo alternativo de negócio, que visa, por meio da organização em redes, atender tais necessidades. Esse modelo pode ser considerado como um “segmento do empreendedorismo, servindo como alternativa ao empreendedor que deseja estabelecer-se com marcas e know-how consolidados pelo franqueador” (Melo & Andreassi, 2010, p. 270). Neste estudo, as redes organizacionais serão tratadas como uma estratégia de inovação em franquias, que buscam desenvolver novos produtos, processos e explorar novos mercados.

O sistema de franquia empresarial (sistema franchising) é um modelo de negócio caracterizado pela relação contratual entre franqueador e franqueado (Brasil, 1994). Nesse sistema, o franqueador é o detentor da marca e transfere seu know-how tecnológico ao franqueado, que por sua vez é o empreendedor que incorpora tais conhecimentos transferidos neste processo.

De acordo com os dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2017), números do franchising refletem a relevância das redes como estratégia organizacional. Em um período de 5 anos, correspondente aos anos de 2013 a 2017, o faturamento do setor teve um aumento em cerca de 38%, bem como o número de redes de franquias passou de 2.703 unidades em 2013 para 3.039 em 2016, tendo uma queda em 2017 para 2.845 unidades (ABF, 2017). Esses dados demonstram a evolução do setor e evidenciam a organização de redes como uma nova opção no cenário econômico atual.

Assim, a estruturação em redes pelas franquias empresariais é percebida como uma estratégia para as empresas, a qual permite reduzir os riscos dos negócios, aumentar a vantagem competitiva e é caracterizada pela transferência de tecnologia e procedimentos já testados pelo franqueador (Aguiar et al., 2014; Melo & Andreassi, 2010; Melo et al., 2014; Nyadzayo et al., 2011). As redes de franquias correspondem a um modelo formatado de negócio, no qual ocorre a transferência de conhecimentos e procedimentos, com o objetivo de construir e manter uma imagem distinta entre os clientes, por meio da padronização (Bitti, 2012).

Para isso, são estabelecidas as interações dentro da rede. Nessa interação entre franqueador e franqueado são definidos os laços e relações interorganizacionais, que possibilitam o compartilhamento de conhecimentos na rede. Granovetter (1973) foi um dos precursores em abordar sobre a força dos laços fracos, os *weak ties*, como foram tratados pelo autor. Seus estudos revelam que, por meio de laços fracos, é possível a construção de pontes que conectam, de maneira mais rápida e por um caminho mais curto, diferentes grupos dentro de uma rede, favorecendo o desenvolvimento de inovações (Granovetter, 1973; 1983). Ele menciona que os laços relacionais são caracterizados pelos fatores tempo, confiança mútua, intensidade emocional e serviços recíprocos (Granovetter, 1973).

Em um sistema de franquia empresarial, a inovação encontra na uniformidade uma barreira para seu desenvolvimento, já que a padronização e a burocracia dificultam o incremento de novas ideias para a rede (Bitti, 2012; Rodrigues & Andreassi, 2012). Nesse sentido, Tálamo e Carvalho (2010) reforçam que, apesar de os laços fortes estabelecerem uma forte ligação entre os grupos e uma relação de confiança que favorecem os integrantes da rede, podem comprometer a estrutura desta e a aquisição do novo conhecimento. Por outro lado, os laços fracos livram o franqueado das obrigações e formalidades encontradas nos laços fortes e propiciam o

surgimento de novas ideias e diferentes canais de comunicação dentro da rede (Hansen, 1999).

Assim, este estudo teve como objetivo analisar as interações que se estabelecem na rede de franquias Mormaii®, buscando identificar se os laços relacionais dessas conexões potencializam o desenvolvimento de inovações.

Importante ressaltar que, conforme o Manual de Oslo (OCDE, 2005), para compreender as interações no processo de inovação é fundamental identificar como as transferências de conhecimento e de tecnologia ocorrem. Além disso, é importante descobrir quais são as principais fontes de fluxo de conhecimentos e de tecnologia e quais dessas fontes possuem maior relevância. Assim, compreender como se dão as relações interorganizacionais dentro de uma rede de franquias torna-se relevante contribuição para o campo dos estudos organizacionais e para a prática empresarial.

Além disso, para Granovetter (1973) e Hansen (1999), as atividades que visam à inovação dentro de uma rede são mais facilmente desenvolvidas por meio de laços fracos, pois favorecem o compartilhamento de informações de maneira mais rápida e eficiente. É nesse sentido que este estudo pode contribuir, pois trará dados empíricos para verificar esse aspecto dentro da rede de franquias Mormaii®.

2. Referencial teórico

2.1. Interações em redes organizacionais

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), as interações são as principais fontes de conhecimento externo para o desenvolvimento das atividades de inovação. Os benefícios das interações dependem da qualidade do compartilhamento do conhecimento nas organizações, que visem reforçar ou manter sua vantagem competitiva por meio do desenvolvimento de inovações. As interações propiciadas pelas redes são as relações sociais que possibilitam o compartilhamento de informações e de novas ideias para o contexto organizacional.

Dessa forma, torna-se relevante compreender como são estabelecidos os laços relacionais dentro de uma rede, bem como sua tipologia, e quais os mecanismos de gestão. Neste estudo, o embasamento teórico para este tema está focado na Teoria das Redes Sociais (Social Networks). No contexto organizacional, essa teoria estuda como as relações sociais entre os indivíduos de determinada rede podem afetar o desempenho das organizações (Granovetter, 1973; 1985). Cunha (2004, p. 41) considera que “a perspectiva das redes sociais amplia o escopo da análise organizacional, abrindo as portas para a identificação e o estudo dos relacionamentos que as organizações desenvolvem no ambiente”. Isso porque essa teoria estuda os relacionamentos organizacionais de maneira mais ampla, buscando compreender toda a complexidade envolvida nas interações.

Assim, sob viés social, Granovetter (1973) introduziu o conceito de laços relacionais, em que a força é determinada de acordo com os fatores tempo, intensidade emocional, confiança mútua e serviços recíprocos que constituem os laços. Cunha (2004) aborda que a confiança, base da relação informal, reduz as incertezas das inter-relações, sendo que os riscos ou ameaças à confiança podem ser controlados por mecanismos formais, como contratos, estruturas hierárquicas, normas e outros instrumentos. Contudo, para Granovetter (1973), o que irá caracterizar a força de um laço não é a estrutura organizacional, mas sim a intensidade das interações. Essa interação pode ser efetivada por meio das redes organizacionais, que atuam como um instrumento eficiente de difusão da inovação através da colaboração e da interação (Pellegrin et al., 2007).

Em relação à força, Granovetter (1973) caracteriza esses laços como fracos ou fortes. Os laços fortes são os relacionamentos densos e formais entre os envolvidos, caracterizados pela confiança entre os atores

e pelo controle formal das atividades. Entretanto, Granovetter (1973) aponta que os laços fortes podem ser considerados como uma barreira à inovação, pois sustentam as informações e recursos já existentes nas organizações. Isso porque os mecanismos formais visam à uniformidade, controle e padronização das operações.

Já os laços fracos contrapõem-se aos fatores que visam as formalidades dos laços fortes, possibilitando a conexão entre vários grupos sociais. Isso favorece a difusão de novas informações e ideias e o desenvolvimento de inovações nas redes (Granovetter, 1983). Granovetter (1973) menciona que, enquanto os laços fortes determinam um “único caminho” para um objetivo, os laços fracos oferecem “pontes” alternativas que permitem criar novos caminhos mais curtos e eficientes.

2.2. Laços relacionais e os mecanismos de transferência de tecnologia

Considerando que o sistema franchising é caracterizado por um contrato formal de franquia empresarial (Brasil, 1994) e que sustentar a padronização e controlar as unidades franqueadas dispersas geograficamente é um dos principais desafios ao franqueador (Minguela-Rata et al., 2012), faz-se necessária a utilização de mecanismos formais para a transferência de conhecimento (Melo et al., 2015). A Tabela 1 resume as características dos laços relacionais estabelecidos em franquias considerados neste estudo.

Tabela 01

Caracterização dos laços relacionais abordados neste estudo

FATORES	LAÇOS FORTES	LAÇOS FRACOS
Mecanismos de transferência de Tecnologia	Formal	Informal
Grua de riqueza de informação	Baixo	Alto
Tipo de conhecimento	Explícito (menos complexo)	Tácito (mais complexo)
Finalidade	Uniformidade nos processos	Diferencial competitivo
Favorece	Padronização	Inovação

Com base na perspectiva da Teoria das Redes Sociais, entre laços fortes e fracos (weak ties) de Granovetter (1973) e na pesquisa de Hansen (1999), neste estudo será estabelecida uma relação entre a força dos laços e a formalidade dos mecanismos de transferência de tecnologia. Assim, os mecanismos formais são aqui caracterizados como os laços fortes em uma rede de franquia empresarial, encarregados de transmitir informações explícitas a toda rede e visam adquirir ou manter sua competitividade por meio da padronização. Além disso, são compreendidos como mecanismos de “baixo grau de riqueza” de informação. A Teoria da Riqueza de Informação (Daft & Lengel, 1983) aborda que a riqueza é definida conforme a capacidade de abranger as potenciais informações de uma comunicação. Nessa perspectiva, a informação que promove prontamente um novo conhecimento substancial é considerada rica; caso a comunicação forneça pouca compreensão, a informação nela contida é considerada de “baixo grau de riqueza”.

Já os mecanismos informais, qualificados neste estudo como de “alto grau de riqueza” de informação, serão tratados como os laços fracos estabelecidos nas relações entre franqueador e franqueado. Tais mecanismos compreendem o conhecimento tácito da rede e visam desenvolver um diferencial competitivo por meio do estabelecimento de know-how único que caracteriza a rede. Os laços fracos contribuem para o desenvolvimento de atividades que promovem a inovação, pois oferecem informações estratégicas e desenvolvem relações que proporcionam um novo conhecimento dentro da rede (Hansen, 1999).

Considerando que os laços fracos podem providenciar acesso a novas informações (Hansen, 1999), uma das mais importantes fontes de tecnologia nas redes de franquia é o conhecimento criado pelo franqueado (Lindblom & Tikkanen, 2010). Assim, o papel do franqueador é capturar esse conhecimento e torná-lo possível de compartilhar entre as demais unidades na rede. Nesse contexto, muito além dos desafios organizacionais, competitivos e de controle enfrentados por qualquer tipo de organização, as franquias enfrentam um desafio ainda maior: identificar as possíveis inovações que podem ser desenvolvidas na rede, levando em consideração o conhecimento adquirido pelo franqueado na sua interação com outros franqueados ou demais possíveis contatos, ou seja, por meio dos laços fracos.

Para Lindblom e Tikkanen (2010, p. 186), o conhecimento detido pelos franqueados é especialmente valioso, porque “franqueados com uma orientação empreendedora podem ser verdadeiros inovadores e propulsores de mudanças”. Segundo Melo et al. (2012, p. 159), “os franqueados podem ser considerados importantes geradores de inovações”. Dessa forma, o franqueador deve estabelecer mecanismos eficientes que identifiquem as potenciais inovações por meio de laços fracos e possibilitem a disseminação das inovações para toda a rede.

Em um sistema franchising, são utilizados vários mecanismos de transferência de tecnologia que são classificados como de “alto” e “baixo grau de riqueza” de informações (Windsperger & Gorovaia, 2011), conforme apresentados na Tabela 2. No contexto de franquias, o contato direto entre franqueador e franqueado é considerado um mecanismo de “alto grau de riqueza” de informações, pois promove o feedback imediato da comunicação a ser transmitida. Os mecanismos de “alto grau de riqueza” de informações favorecem o diálogo e enriquece a interação entre franqueador e franqueados, podendo ser sanadas as dúvidas e apresentadas explicações mais detalhadas dos procedimentos da franquia (Minguela-Rata et al., 2010). O mecanismo face-to-face possibilita a observação da linguagem corporal e facial, tom de voz, emoções e sentimentos e, por essa razão, é considerado de “alto grau de riqueza” de informações. Além de favorecer o feedback da comunicação, também permite melhor compreensão do conhecimento a ser transmitido (Daft & Lengel, 1983; Windsperger & Gorovaia, 2011). Apesar de a formalidade ser capaz de promover solução para a maioria dos desafios organizacionais, a comunicação face-to-face permite melhor compreensão das informações padronizadas.

Tabela 02

Características dos mecanismos e grau de riqueza de informações

RIQUEZA DE INFORMAÇÃO	MECANISMO	FEEDBACK	FONTE	LINGUAGEM
<p style="text-align: center;">Alta</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p style="text-align: center;">Baixa</p>	Face-to-face	Imediato	Pessoal	Corporal, natural
	Telefone	Rápido	Pessoal	Natural
	Escrito, informal	Lento	Pessoal	Natural
	Escrito, formal	Muito lento	Impessoal	Natural
	Numérico, formal	Muito lento	Impessoal	Numérica

Fonte: adaptado de Daft e Lengel (1983, p. 10).

Outro fator é devido à dispersão geográfica que caracteriza as redes de franquia, sendo que algumas adaptações aos mercados locais podem ser necessárias. De acordo com Melo et al. (2012), em alguns mercados, os procedimentos que visam à padronização podem não ser suficientes para o melhor desempenho da rede, o que requer adaptações e em alguns casos a diversificação das atividades. Nesse sentido, as atitudes empreendedoras dos franqueados que visam à adequação ao contexto local, configuram-se como ações que

resultam em inovações para toda a rede. Dessa forma, o franqueador deve identificar e gerir as atividades não padronizadas que surgem nas unidades franqueadas para que seja possível o desenvolvimento de inovações.

Assim, os laços relacionais, caracterizados pelo contato direto na relação entre franqueador e franqueados e entre estes, promovem a troca de experiências na rede e o compartilhamento de novas ideias. Tal característica contribui para a construção de uma vantagem competitiva, no sentido de melhor conhecer o comportamento dos consumidores dos mercados locais, bem como contribui para o desenvolvimento de inovações em produtos, processos e tecnologias.

Os laços relacionais são considerados neste estudo como importantes fatores propulsores de inovações e serão analisados no contexto das redes de franquias. Em síntese, a literatura aponta que, no processo de transferência de tecnologia, as informações são compartilhadas por meio de mecanismos que promovem laços mais ou menos intensos nas interações entre os integrantes da rede, de acordo com a complexidade e grau de riqueza das informações.

3. Método

Este estudo está embasado na abordagem qualitativa de pesquisa, tanto para a coleta como para a análise dos dados. A perspectiva qualitativa é uma abordagem utilizada nos estudos organizacionais, no sentido de contribuir com maior aprofundamento das informações, que não são possíveis por meio de contagem numérica, e sim por meio de abordagem interpretativa e naturalística (Denzin & Lincoln, 2006). Nesse sentido, a abordagem qualitativa possibilita conhecer as percepções e significados do franqueador e franqueados acerca das questões formuladas para esta pesquisa.

Dentro da abordagem qualitativa, a estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, com o propósito de investigar os fenômenos em um determinado contexto. Para isso, diferentes métodos de coleta de dados foram utilizados, no sentido de contribuir com a análise e compreensão do objeto de pesquisa, como entrevistas, observação e análise documental (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2010).

O objeto de estudo deste trabalho é a rede de franquias Mormaii®, que possui a matriz franqueadora na cidade de Garopaba, estado de Santa Catarina, Brasil. A Marca Mormaii® é referência mundial em produtos esportivos. É uma das poucas marcas brasileiras presente em diversos países, contribuindo para a expansão das franquias brasileiras no cenário econômico mundial (ABF, 2010; 2012; 2014). Dos anos 1970 até os dias atuais, a marca conquistou seu espaço no mercado nacional, por meio da introdução de inovações que fomentaram o desenvolvimento dos esportes de ação em todo o Brasil, especialmente o surf. Hoje ela possui um mix de produtos superior a 5 mil itens, o que possibilitou o crescimento da marca no contexto nacional e a exploração de mercados internacionais (Mormaii, 2018a).

Primeiramente, foram coletadas informações com 31 franquias da rede, para a elaboração de um mapa relacional. O objetivo foi de analisar possíveis relações mútuas estabelecidas entre os franqueados. Posteriormente, foram entrevistados dois representantes da Mormaii® e cinco franqueados, os quais são proprietários de 19 unidades da rede. Foram também realizadas visitas a algumas unidades franqueadas, à fábrica de neoprene e aos setores de Desenvolvimento de Produtos e Mormaii Franchising.

A coleta dos dados compreendeu duas etapas. Primeiramente, foram coletadas informações com 31 franquias da rede em estudo, para a elaboração de um mapa relacional. Esse contato foi realizado por telefone e e-mail. Para a elaboração do mapa relacional da franquia, foi utilizado o software UCINET 6 for Windows, versão 6.601 (Borgatti et al., 2002).

A outra etapa consistiu em coletar informações por meio de entrevistas, observação do ambiente e

análise de documentos e materiais informativos da rede, com o objetivo de responder aos questionamentos levantados neste estudo. As entrevistas foram realizadas por meio de roteiro semiestruturado, compost por perguntas oriundas do referencial teórico adotado. Foram realizadas com dois representantes da Mormaii e cinco franqueados, os quais são proprietários de 19 unidades das 31 franquias da rede. Salienta-se que, para as entrevistas com os franqueados, foi adotado o critério de “ponto de saturação” dos dados, no sentido de identificar o momento mais adequado para encerrar a coleta de entrevistas (Godoi & Mattos, 2010; Godoy, 2010). As entrevistas foram gravadas e transcritas e, posteriormente, foram tratadas por meio da técnica de análise de conteúdo.

A técnica de observação foi realizada em visitas a algumas unidades franqueadas, à fábrica de neoprene e aos setores de Desenvolvimento de Produtos e Mormaii Franchising. Além disso, procedeu-se à análise de documentos e materiais informativos da rede.

A técnica de análise utilizada neste estudo é a análise de conteúdo, considerada como um conjunto de técnicas de análises das comunicações, que buscam compreender os significados das mensagens e informações coletadas (Bardin, 2004). O tipo de análise de conteúdo utilizado neste estudo é a análise categorial, que se refere ao desmembramento do texto em unidades (categorias) para a investigação do tema. A análise prevê o mapeamento das inter-relações entre as diversas categorias, obtendo-se esquemas que revelam a articulação base da interpretação. (Bardin, 2004)

Além disso, a triangulação foi utilizada como um procedimento que auxilia o pesquisador na busca pela validade e confiabilidade do estudo, atribuindo cientificidade à pesquisa, bem como o detalhamento da opção metodológica. Dessa forma, para a análise dos dados coletados neste estudo, foram trianguladas as informações obtidas por meio das estratégias e técnicas da abordagem qualitativa (Yin, 2010), confrontando os dados com o referencial teórico de base, no sentido de aprofundar os resultados e discussões do estudo.

4. Análise e discussões dos resultados

Inicialmente, são apresentados dados de perfil dos entrevistados, conforme caracterizados na Tabela 3. Ressalta-se que os códigos mencionados a cada entrevistado foram definidos para a menção de cada um na análise dos dados.

Tabela 03
Perfil dos entrevistados

Integrated model	X2	CFI	NFI	GFI
Franqueador - Administrativo Mormaii Franchising	GMMF	Gerente de Marketing da Mormaii Franchising	2 anos	-
Franqueador - Desenvolvimento de Produtos	GDP	Gerente de Desenvolvimento de Produtos	27 anos	-
Franqueado	F1	Sócia/Proprietária	20 anos	4 unidades
Franqueado	F2	Sócia/Proprietária	2 anos	1 unidade
Franqueado	F3	Sócia/Proprietária	14 anos	3 unidades
Franqueado	F4	Sócia/Proprietária	22 anos	9 unidades
Franqueado	F5	Sócia/Proprietária	1 ano e 6 meses	2 unidades

As entrevistas foram realizadas com a Gerente de Marketing da Mormaii Franchising, que é responsável pela coordenação do setor de Franquias da rede; e o Gerente de Desenvolvimento de Produtos da Mormaii.

Além disso, foram entrevistados cinco franqueados proprietários de 19 unidades franqueadas da rede. Essas entrevistas buscaram compreender qual é a relação existente entre os laços relacionais das interações e o desenvolvimento de inovações para a rede.

A Mormaii® possui produtos em diversos segmentos de mercado, produzidos por grandes fábricas como a Technos, Grendene, Trifill, entre outras. Iniciou o processo de franqueamento da marca em 1995, sendo que os segmentos de atuação da marca são: roupas de neoprene; skates; roupas e equipamentos esportivos; equipamentos para moto; relógios; óculos; confecção; calçados; bonés; acessórios; mochilas e malas; acessórios neotech; artigos para papelaria; lazer; Mormaii Motors; saúde; bicicletas; camping; fitness. Observou-se na pesquisa que o mix de produtos Mormaii® corresponde às expectativas dos franqueados da marca, que buscam elementos de diferenciação e destaque no mercado atual. (Mormaii, 2018b)

As interações estabelecidas na rede podem ser consideradas como fonte de conhecimento e de tecnologia para as atividades de inovação (OCDE, 2005). Na relação entre franqueador e seus franqueados, e também entre as unidades franqueadas da rede entre si, é possível obter informações de mercado e de procedimentos que conduzem à inovação. Dessa forma, buscou-se conhecer as relações mútuas estabelecidas entre os franqueados da rede Mormaii® e construir um mapa relacional dessa interação.

Para o mapeamento das interações existentes entre os franqueados, além das entrevistas, todos os franqueados foram contatados por e-mail e telefone e foi solicitado que indicassem três outras unidades franqueadas com as quais mais se comunicam. Alguns franqueados indicaram mais e outros menos de três unidades, sendo que foram consideradas todas as respostas. Também se buscou verificar a frequência deste contato e os mecanismos utilizados para essa comunicação.

Os dados levantados indicaram que a comunicação entre os franqueados da rede se dá por meio da utilização dos seguintes mecanismos: telefone, e-mail, aplicativos de mensagem, videoconferência, reuniões e workshops (showrooms). Nota-se que alguns desses mecanismos de transferência de tecnologia utilizados entre os franqueados são os de “alto grau de riqueza” de informações, tais como os showrooms e telefone. Esses mecanismos proporcionam à rede melhor compreensão das informações e conhecimentos transferidos e enriquecem a comunicação, em razão do contato direto e feedback imediato que eles promovem (Daft & Lengel, 1983; Windsperger & Gorovaia, 2011). Assim, entende-se que as informações compartilhadas entre os franqueados da rede Mormaii® possuem “alto grau de riqueza”, já que são transferidas por meio de tais mecanismos.

No entanto, o e-mail seja considerado um mecanismo de baixo grau de riqueza de informação (Daft & Lengel, 1983; Windsperger & Gorovaia, 2011), o mesmo também é bastante utilizado nessa interação, pois pode se configurar também como uma ferramenta que proporciona rapidez, agilidade e um tom de formalidade para a comunicação, indispensável no mundo empresarial. Conforme o Manual de Oslo (OCDE, 2005), as interações menos intensas oferecem informações codificadas, como no caso do e-mail, utilizado para a comunicação dos franqueados entre si. Mas, tendo em vista que as unidades se encontram dispersas geograficamente, o e-mail é um mecanismo eficiente que promove o contato entre as franqueadas, ainda que esse contato não ocorra com muita frequência na rede.

Em relação à frequência do contato entre elas, algumas unidades franqueadas se comunicam diariamente, outras, semanalmente, mensalmente e semestralmente, período que ocorrem os showrooms de novas coleções da marca. Além de fomentar a inovação, Granovetter (1973) aponta que as relações infrequentes e distantes evitam o fornecimento de informações redundantes, o que favorece o compartilhamento de novas ideias e

sugestões para a rede. Isto é, cada unidade franqueada pode contribuir com algo novo para a marca a cada showroom, de acordo com sua realidade. Esta tendência foi observada nas entrevistas com os franqueados, que revelaram ser capazes de compreender as demandas locais de cada unidade, identificar as oportunidades e as experiências e informações trazidas pelos clientes de diferentes regiões, que de acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), também é fonte de inovação. Conforme abordado pela franqueada F2: “A gente troca muita ideia com o cliente e eventualmente surgem ideias que a gente inclusive leva para os showrooms pra discutir se é legal, se não é legal, porque é assim que todo mundo cresce”.

Os showrooms realizados pela marca possuem dois dias de duração e sempre ocorrem na cidade de Garopaba, que sedia a Mormaii®. Nesse evento, são apresentadas as coleções de verão e de inverno e os franqueados levam propostas de melhorias, relatos de acontecimentos que ocorrem nas unidades, curiosidades, novidades, dúvidas, sugestões de clientes e ideias de inovação para a rede. De acordo com Granovetter (1973), um dos principais objetivos de encontros e convenções, como os showrooms, é a manutenção dos laços fracos dentro da rede. De acordo com os entrevistados, os showrooms realizados semestralmente pelo franqueador são importantes mecanismos que promovem o encontro entre os franqueados, configurando-se como um canal aberto para discussões, compartilhamento de ideias, informações, sugestões de melhorias ou de produtos novos que podem resultar em inovações. Nesse sentido, a realização dos showrooms é uma importante fonte de inovação para a rede, aqui definidos como mecanismos de “alto grau de riqueza” de informações, por proporcionar um contato direto entre franqueador e franqueado e estes entre si e por fornecer um feedback imediato na interação.

Com os dados coletados, foi possível realizar um mapeamento que evidencia as interações entre os franqueados da rede Mormaii®. Esse mapa relacional está representado na Figura 1. Para a elaboração desse mapa, foi utilizado o software UCINET 6 for Windows, versão 6.601 (Borgatti et al., 2002).

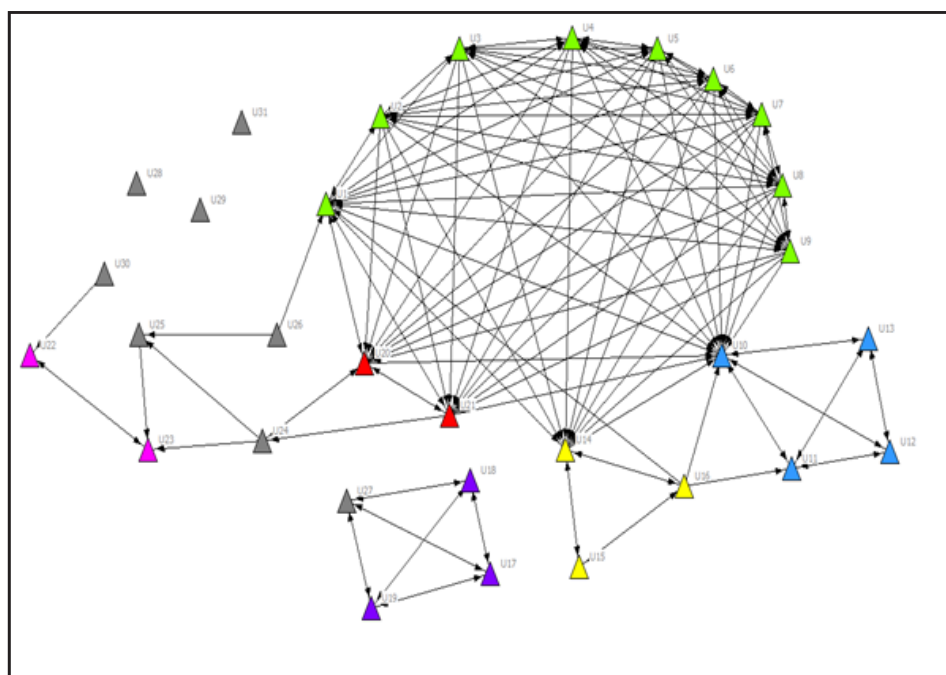


Fig. 1. Mapa relacional dos franqueados Mormaii®

Fonte: Ucinet 6 for Windows (Borgatti et al., 2002), com dados da pesquisa.

Conforme mostra o mapa da Figura 1, pode-se observar que na rede pesquisada existem seis grupos de franqueados Mormaii®, que estão destacados com as mesmas cores. Estes são formados devido aos laços fortes que unem as franqueadas que estão dentro de cada grupo, sendo que todas as unidades interligadas por meio de laços fortes pertencem ao mesmo franqueado. Esse resultado corrobora com o definido por Hensen (1999), quando mencionado que a manutenção dos laços fortes requer muita energia. Isso porque nas unidades que possuem o mesmo franqueado como sócio/proprietário a comunicação é mais intensa e o contato mais frequente, exigindo um controle mais eficiente e feedback mais rápido. Isso também está relacionado com o mencionado por Minguela-Rata et al. (2012), de que a disposição em ajudar e prestar assistência é maior nos laços fortes, além de existir uma relação especial que promove compreensão mútua, onde há oportunidade de busca de instruções e feedback.

Segundo Granovetter (1973), laços fracos são mais propensos a interligar membros de diferentes grupos do que os laços fortes, que tendem a concentrar-se em grupos particulares. Quanto mais forte for o laço dessa interação, mais únicas serão as possibilidades de caminhos que as informações e ideias poderão percorrer. Nessa perspectiva, por meio dos laços fracos, os franqueados poderão sempre contribuir com novidades para a marca, havendo variadas fontes de informações para alavancar a inovação na rede. (Granovetter, 2005)

Assim, observou-se, a partir da Figura 1, que existem conexões estabelecidas entre unidades que não possuem proprietário (franqueado) em comum, sendo que o fluxo de informações entre essas unidades se dá por meio de laços fracos. Isso porque, segundo Minguela-Rata et al. (2012), os contatos infrequentes e de baixa intensidade resultam em um laço fraco. No contexto de franquia empresarial, a interação entre os franqueados de diferentes unidades/localidades pode ser considerada um laço fraco dentro da rede.

A densidade (D) de uma rede é uma medida que apresenta o nível de conectividade da mesma. Pode ser obtida dividindo o número de relações existentes (RE) entre as relações possíveis (RP) e multiplicando por 100. Para identificar o número de relações possíveis (RP), basta multiplicar o número de nós (NN) pelo número total de nós (NTN) menos 1. Assim temos:

$$D = RE / RP \times 100$$

Dessa forma, a densidade da rede em estudo é de 17%. A baixa conectividade verificada entre os franqueados da rede indica que as interações dentro da rede podem ser mais intensificadas, a fim de ampliar as conexões e obter maior número de informações das demais unidades. Nesse cenário, quanto mais densa for a rede, maior será a disseminação do conhecimento. No entanto, é um fator positivo, pois de acordo com Granovetter (2005), quanto mais densa for a rede, mais forte será o laço dessa interação e mais únicas serão as possibilidades de caminhos que as informações e ideias poderão percorrer. Assim, os franqueados poderão sempre contribuir com novidades para a marca, havendo variadas fontes de informações que contribuem para a inovação na rede.

A Figura 2 apresenta as quantidades de interações de cada unidade da rede, tanto de entrada como de saída, bem como o grau de centralidade de cada uma. As colunas 1, 2, 3 e 4 da Figura 2 apresentam o grau de saída, o grau de entrada, o grau de saída normalizado e o grau de entrada normalizado das interações, respectivamente. Na primeira coluna, é possível observar a quantidade de interações que as unidades estabelecem com as demais. Nota-se que algumas unidades não interagem devido ao pouco tempo de atuação na rede. As unidades mais recentes ainda não estabeleceram muito contato com as demais franqueadas, pois as interações na rede dependem de fatores como confiança, intensidade emocional, afinidade, oportunidade,

entre outros. Nota-se também que, apesar de as unidades U22 e U23 relatarem que ainda não possuem contato frequente com outros franqueados, essas foram citadas por outras unidades.

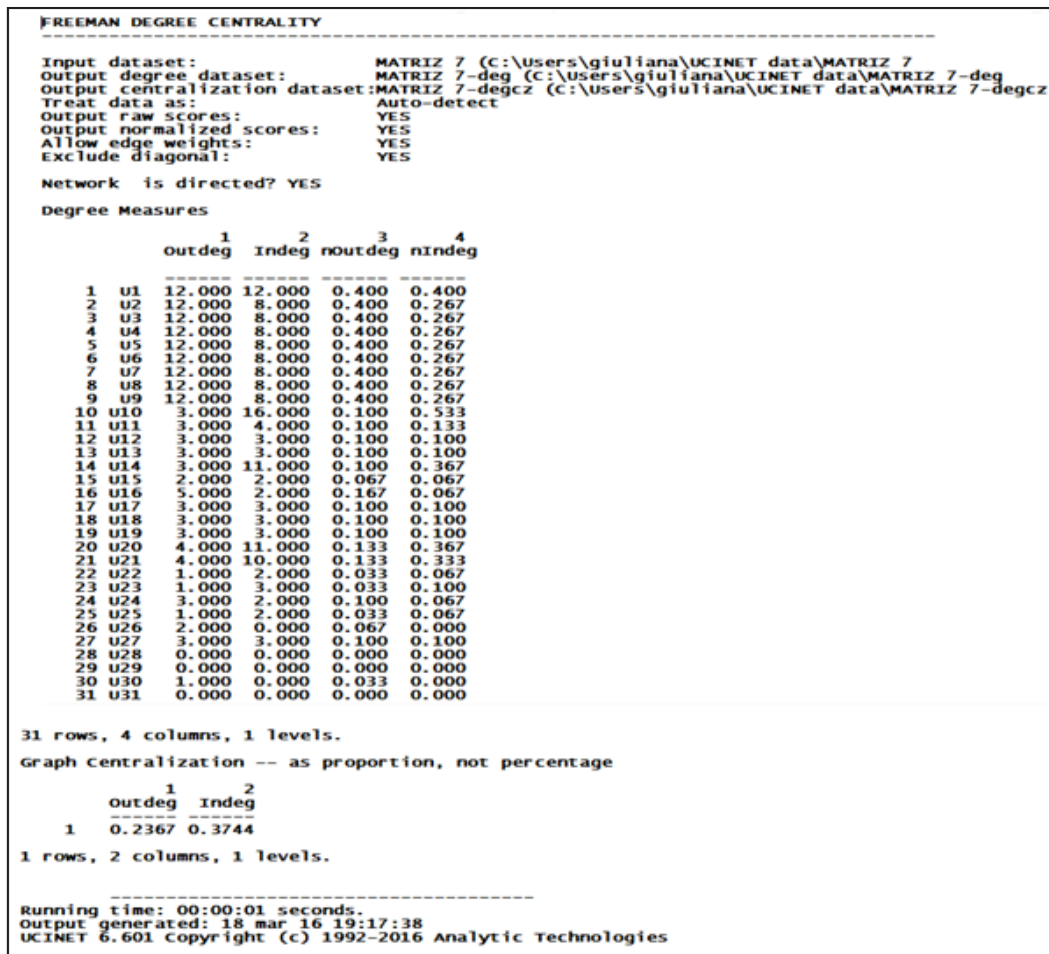


Fig. 2. Quantidade de interações e grau de centralidade.

Fonte: Ucinet 6 for Windows (Borgatti et al., 2002), com dados da pesquisa.

Em relação ao grau de entrada das interações, é possível verificar que, dentre as unidades que mais estabelecem conexões com outras franqueadas da rede, merecem destaque as unidades U1, U10, U14, U20 e U21. De acordo com o grau de entrada, essas franqueadas foram citadas por várias outras unidades como referência no fluxo comunicacional. O direcionamento dessa comunicação parte principalmente das unidades que fazem parte do grupo destacado em verde no mapa relacional da Figura 1. Considerando o grau de entrada normalizado, essas unidades também apresentam maiores graus, sendo as U10 e U1 atores centrais dessa rede em termos de interações recebidas, com graus de 0.533 e 0.400 respectivamente. Ou seja, essas unidades estabelecem 53,3% e 40% respectivamente das conexões possíveis com os demais integrantes da rede. Desse modo, as unidades U1 e U10 podem ser consideradas referência nas interações entre os franqueados da rede Mormaii®.

Já o grau de intermediação evidencia a possibilidade que um ator da rede tem para intermediar as conexões entre os demais. A análise desse grau identifica os caminhos geodésicos entre os nós da rede, isto é, os caminhos mais curtos que ligam os demais nós. Corroborando com as formulações de Granovetter (1973), que afirma que, por meio dos laços fracos, é possível a construção de “pontes” que conectam de maneira mais rápida e por um caminho mais curto diferentes grupos dentro da rede, pode-se identificar as unidades

franqueadas que atuam como intermediadoras nessa interação. A Figura 3 apresenta os resultados do grau de intermediação.

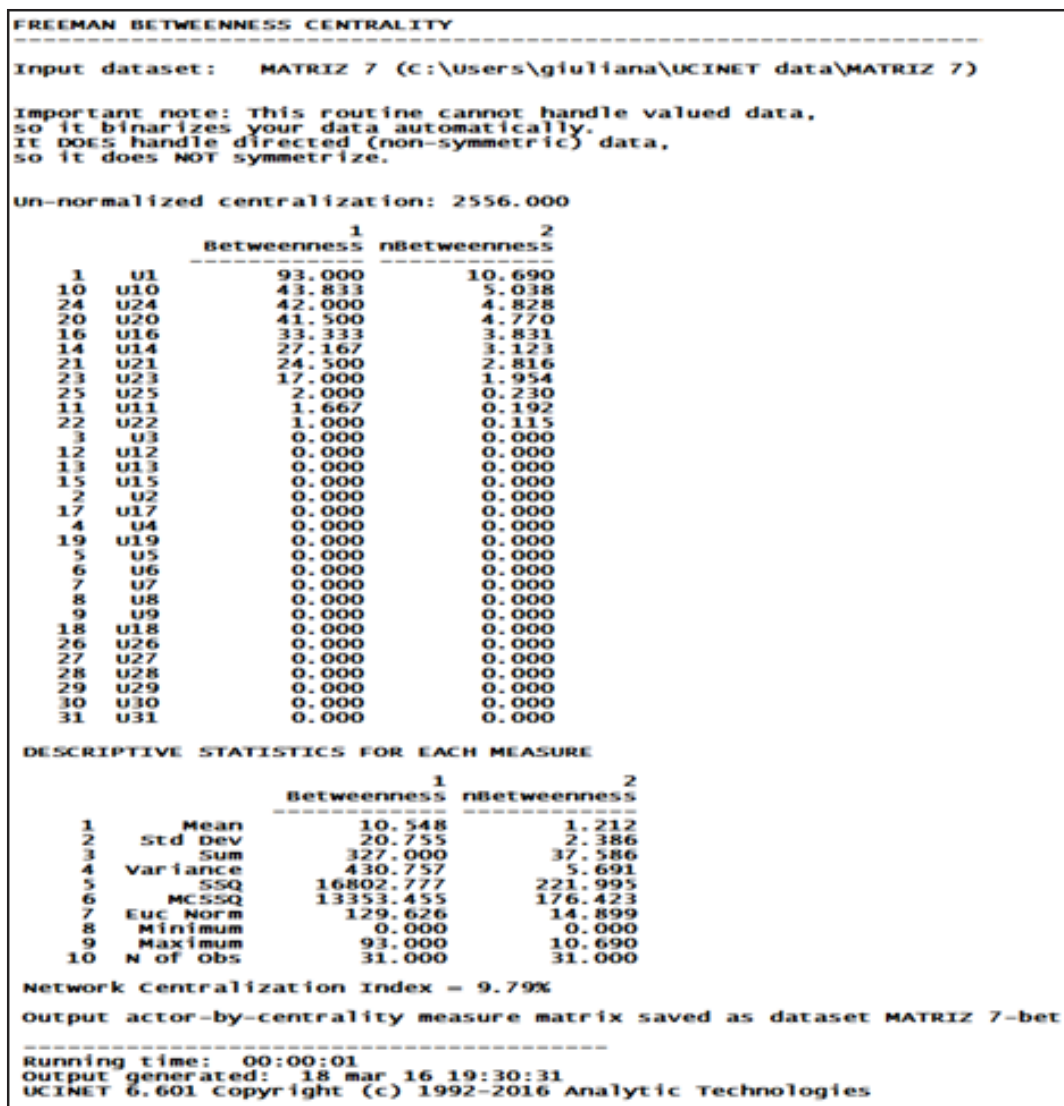


Fig. 3. Resultados do grau de intermediação.

Fonte: Ucinet 6 for Windows (Borgatti et al., 2002), com dados da pesquisa.

Os resultados mostram que as franqueadas U1 e U10 possuem maior grau de intermediação (93.000 e 43.833, respectivamente), evidenciando a importância dessas unidades nas interações dentro da rede Mormaii®. Assim, pode-se verificar que as unidades U1 e U10 atuam como pontes dentro da rede, favorecendo os laços relacionais e as conexões entre as unidades. De acordo com Granovetter (1973), os laços relacionais são caracterizados pelos fatores tempo, confiança, intensidade emocional e os serviços recíprocos.

Assim, pode-se inferir desse resultado, que essas “unidades pontes” possuem uma boa relação com as demais franqueadas e contribuem para o compartilhamento de informações dentro da rede. Nesse sentido, Cunha (2004) considera que a base da relação informal é a confiança, fator que reduz as incertezas das inter-relações. Essa concepção é verificada nas interações dos franqueados entre si, considerados aqui como laços fracos, pois quando se referiam às unidades que mais se comunicavam, indicavam as unidades que possuíam um bom relacionamento e que mais confiavam. Esta relação representa a intensidade emocional que caracteriza os laços relacionais dentro de uma rede.

Na interação entre franqueador e franqueado, são estabelecidos laços mais ou menos intensos

(Minguela-Rata et al., 2012), que variam de acordo com fatores como tempo, confiança, intensidade emocional e serviços recíprocos que caracterizam os laços (Granovetter, 1973). Sustentando nos dados essa afirmativa, a entrevistada GMMF afirma que “o relacionamento com o franqueado é fundamental, [...] deve ser uma relação bastante aberta, direta, franca, para ser duradoura. Nós temos franqueados que está na rede há mais de 20 anos, é uma parceria bem grande mesmo”. Nesse sentido, observou-se que o fator tempo pode ser considerado um laço forte na rede pesquisada. “É por confiar na Marca! Afinal, é tanto tempo [...]”, afirma a entrevistada F3. Segundo alguns entrevistados, o tempo que trabalharam com a marca e a confiança que esta proporcionou ao longo dos anos foram fatores que contribuíram para se tornarem franqueados, quando a Mormaii® formatou seu negócio para o modelo de franquia.

O fator confiança também foi fundamental para a entrada dos novos franqueados na rede. Relata a franqueada F5, que entrou recentemente na rede: “A gente sempre teve vontade de ter um negócio próprio e a franquia eu acho que é uma garantia pra quem procura um negócio próprio; é uma ‘garantia’, entre aspas, a mais do sucesso do negócio”. O Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 89) aponta que “a confiança, os valores e as normas podem ter um impacto importante sobre o funcionamento das relações externas sobre a troca de conhecimentos no interior da empresa” (OCDE, 2005, p. 89). Nesse sentido, sendo a Mormaii® uma marca renomada e reconhecida mundialmente, a confiança estabelecida no mundo dos negócios favoreceu a entrada de novos franqueados para a rede.

Quando questionados acerca dos motivos que levaram a empreender em um modelo de franquia empresarial, os franqueados também evidenciaram o know-how do franqueador como principal estímulo para a entrada na rede, conforme abordado pela franqueada F2:

Porque ela tem todo um know-how por trás. É esse o know-how que eu fui atrás, de como administrar um novo negócio. Porque eu iria ter que reaprender muita coisa. A gestão de uma empresa é a mesma. A gestão administrativa, financeira é a mesma. Mas a busca de fornecedores, o conhecimento do produto, tudo isso é diferente. E isso faz o sucesso da empresa.

Dessa forma, o know-how da Mormaii® e a credibilidade que a marca construiu no mercado ao longo do tempo, contribuíram para a entrada de novos integrantes na rede, estabelecendo uma relação de confiança. Assim, referente aos serviços recíprocos, que também caracterizam os laços relacionais (Granovetter, 1973), pode-se observar que alguns fatores contribuíram para a expansão da marca Mormaii® dentro do contexto de rede de franquia, tais como: a oferta do know-how pelo franqueador; a expertise na manipulação de matérias primas, como o Neoprene utilizado na fabricação dos principais produtos da marca; o mix de produtos Mormaii®, com mais de 5 mil itens; e a referência no cenário nacional e mundial no setor de esportes livres.

Diante disso, foi possível observar que os fatores tempo, confiança, intensidade emocional e serviços recíprocos caracterizam os laços relacionais na rede pesquisada. A análise desses fatores confirma que a força dos laços varia de acordo com cada um deles e de acordo com os mecanismos de transferência de tecnologia utilizados na interação.

5. Considerações finais

O desenvolvimento deste estudo possibilitou identificar e caracterizar as interações que se estabelecem dentro da rede de franquia pesquisada. A pergunta de pesquisa buscou identificar de que maneira são

estabelecidos os laços relacionais dentro do contexto do sistema franchising e como os laços relacionais podem ser considerados potencializadores de inovação na rede. Para tanto, o objetivo geral do estudo foi atendido, sendo que a rede de franquias Mormaii® foi mapeada de acordo com as relações mútuas estabelecidas entre os franqueados da marca.

Entre os resultados, verificou-se a baixa densidade da rede (17%), indicando que as interações podem ser intensificadas, com o objetivo de estabelecer maior número de conexões entre os franqueados. Isso, a fim de favorecer o compartilhamento de ideias na a rede e possibilitar a abertura de diferentes caminhos para a transmissão de novos conhecimentos. Dessa forma, por meio dos showrooms realizados pela marca, é possível obter novas informações e sugestões relevantes que surgem das unidades franqueadas, o que reflete na identificação de uma demanda ainda desconhecida dos mercados locais. Por meio do modelo de franquia empresarial, a marca pode obter vantagem competitiva, ao antecipar para o mercado inovações tecnológicas no segmento em que atua. Essa interação, portanto, pode reduzir os riscos e as incertezas da inovação, já que as unidades franqueadas estão mais próximas dos clientes, o que favorece a aplicabilidade e o possível sucesso da inovação.

Ainda, o mapa relacional permitiu conhecer que existem unidades franqueadas que agem como intermediadoras no processo de interação dentro da rede. Os resultados mostraram que as franqueadas U1 e U10 atuam como “pontes” dentro da rede, apresentando maiores graus de intermediação. Essas unidades intermediam as interações entre os franqueados e contribuem para o fluxo relacional da rede, promovendo caminhos mais curtos para as conexões entre as unidades.

Também foi possível caracterizar os laços fortes e fracos que se estabelecem na franquia pesquisada, caracterizados pelos fatores tempo, confiança mútua, intensidade emocional e serviços recíprocos. Observou-se que o tempo que a marca atua no mercado mundial, e particularmente a liderança no mercado brasileiro, foi o principal motivador para a expansão das franquias Mormaii®, influenciando principalmente a entrada de novos franqueados para a rede. Algumas unidades franqueadas relataram que o tempo de relacionamento que foi estabelecido com a marca contribuiu para fortalecer os laços existentes entre franqueador e franqueado. Dessa forma, esse laço forte caracteriza a intensidade emocional e a confiança estabelecida entre os integrantes da rede, inclusive entre os franqueados entre si. O know-how próprio da marca, o mix de produtos da rede e o apoio do franqueador ao franqueado também foram evidenciados nesta pesquisa como serviços recíprocos, indicando que esses laços fortes favorecem a uniformidade das atividades e a transferência de informações formais que visam à padronização.

Outros laços fortes identificados neste estudo referem-se à relação de confiança estabelecida entre franqueador e franqueado e aos mecanismos formais de transferência de tecnologia que são utilizados na rede; enquanto os laços fracos são caracterizados pela interação informal entre franqueado e cliente. Nesse sentido, a interação dos franqueados com os clientes de seus mercados locais também foi considerada como fonte de inovação para a franquia. Por meio desse laço fraco, é possível identificar as necessidades e demandas de mercado e descobrir possíveis nichos a serem explorados pela marca. A partir das informações de mercado obtidas na interação entre franqueado e cliente, é possível desenvolver inovações emergentes que contribuem para o potencial competitivo da marca. Da mesma forma, a interação entre franqueador e franqueado caracterizada pelo canal aberto para discussões e sugestões também foi apontada como um laço fraco. Tal interação possibilita a identificação das demandas de diferentes localidades e de diferentes públicos, o que foi considerada uma fonte de inovação para a franquia.

As interações entre unidades franqueadas que possuem o mesmo franqueado como sócio/proprietário foram reconhecidas como laços fortes dentro da rede. Essa interação demanda um esforço maior no fluxo comunicacional e no compartilhamento de informações entre as unidades. Por outro lado, as interações entre diferentes unidades fomentam a discussão de novas ideias, sob variados pontos de vista, já que as unidades franqueadas estão localizadas em diferentes regiões do Brasil.

Referências

Aguiar, H. S., Consonl, F. L. & Bernardes, R. C. (2014). Estratégia de internacionalização conduzida: um estudo em redes de franquias brasileiras. *RECADM: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, Campo Largo, 13(1), 114-131. DOI: <https://doi.org/10.21529/RECADM.2014002>

Associação Brasileira de Franchising (ABF) (2010). ABF participa da maior feira de franquias do mundo, em Paris (Accessed September 2017). <https://www.portaldofranchising.com.br/noticias/abf-participa-da-maior-feira-de-franquias-do-mundo-em-paris>

Associação Brasileira de Franchising (ABF) (2012). ABF participa da 35ª FIF – Feira de Franquias do México (Accessed September 2017). <https://www.portaldofranchising.com.br/noticias/abf-participa-da-35a-fif--feira-de-franquias-do-mexico>

Associação Brasileira de Franchising (ABF) (2014). ABF participa da Missão Empresarial ao Paraguai e Bolívia (Accessed September 2017). <https://www.portaldofranchising.com.br/noticias/abf-participa-de-missao-empresarial-ao-paraguai-e-bolivia>

Associação Brasileira de Franchising (ABF) (2017). Desempenho do Franchising (Accessed June 2017). <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2018/03/Desempenho-do-Franchising-2017.pdf>

Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*, 3 ed., Edições 70, Lisboa.

Bitti, E. J. S. (2012). Fatores determinantes do crescimento de redes de franquia no Brasil. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Borgatti, S.P., Everett, M.G., & Freeman, L.C. (2002). *Ucinet 6 for Windows: Software for Social Network Analysis*. Analytic Technologies, Harvard, MA.

Brasil (1994). *Leis e Decretos*. Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Diário Oficial da União, Brasília, 16 dez.

Burgelman, R. A., & Sayles, L. R. (2012). Transformar invenção em inovação: a fase de conceituação. In: Burgelman, R.A., Christensen, C.M., & Wheelwright, S.C. *Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções*, 5 ed., AMGH, Porto Alegre. Parte 3 - Seção 1, 360-368.

Christensen, C., Musso, C., & Anthony, S. (2012). Obtenção de ganhos com pesquisa. In: Burgelman, R.A., Christensen, C.M., & Wheelwright, S.C. *Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções*, 5 ed., AMGH, Porto Alegre. Parte 3 - Seção 1, 349-355.

Cunha, C. R. (2004). *A Confiança nas Relações Interorganizacionais Cooperativas: estudo múltiplo de casos em empresas de Biotecnologia no Brasil*. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1983). Information richness: a new approach to managerial behavior and organization design. Office of naval research technical report series, Texas, maio.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens, 2. ed., Artmed, Porto Alegre, 15-25.

Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. Doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>

Godoi, C. K., & Mattos, P. L. C. L. (2010). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: Godoi, C. K., Bandeira-de-Melo, R., & Silva, A. B. (org.) *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*, 2 ed., Saraiva, São Paulo, 301-323.

Godoy, A. S. (2010). Estudo de caso qualitativo. In: Godoi, C. K., Bandeira-de-Melo, R., & Silva, A. B. (org.) *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*, 2 ed., Saraiva, São Paulo, 115-146.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. Doi: <https://doi.org/10.1086/228311>

Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 18(6), 1360-1380. Doi: <https://doi.org/10.1086/225469>

Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33-50. Doi: 10.1257/0895330053147958

Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: a network theory revisited. *Sociological Theory*, 1, 201-233. Doi: 10.2307/202051

Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111. Doi: 10.2307/2667032

Lazzarotti, F., Marcon, R., & Bandeira-de-Melo, R. (2014). Recursos para inovação e desempenho: uma análise de mensuração em firmas de setores de alta intensidade tecnológica no Brasil. *RAI: Revista de Administração e Inovação*, 11(4), 33-57. Doi: <http://dx.doi.org/10.11606/rai.v11i4.100272>

Lindblom, A., & Tikkanen, H. (2010). Knowledge creation and business format franchising. *Management Decision*, 48(2), 179-188. Doi: <https://doi.org/10.1108/00251741011022563>

Melo, P. L. R., & Andreassi, T. (2010). Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998-2007. *RAC: Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 268-288. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000200006>

Melo, P. L. R., Andreassi, T., & Oliveira JR., M. M. (2012). Inovação em franquias de alimentação: o caso “TrendFoods”. In: Melo, P. L. R., & Andreassi, T. (Orgs.) *Franquias Brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização*. Cengage Learning, São Paulo, 159-176.

Melo, P. L. R., Borini, F. M., & Cunha, J. A. C. (2014). Percepções de valor e elementos estruturantes das microfranquias. *RAC: Revista de Administração Contemporânea*, 18(3), 328-350. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141685>

Melo, P. L. R., Borini, F. M., Oliveira JR., M. M., & Parente, R. C. (2015). Internationalization of Brazilian franchise chains: a comparative study. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 258-272. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020150303>

Minguela-Rata, B., Rodríguez-Benavides, M. C., & López-Sánchez, J. I. (2012). Knowledge complexity, absorptive capacity and weak ties: an empirical analysis of its effects on franchise system uniformity. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 23(5), 578-592. Doi: <https://doi.org/10.1108/17410381211234417>

Minguela-Rata, B., López-Sánchez, J. I., & Rodríguez-Benavides, M. C. (2010). Knowledge transfer mechanisms and the performance of franchise system: An empirical study. *African Journal of Business Management*, 4, 396-405. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11628-008-0049-z>

Mormaii (2018a). História - Mormaii avança no mercado de esportes (Accessed May 2018) <https://www.mormaii.com.br/site/historia/>

Mormaii (2018b). Seja um franqueado Mormaii (Accessed May 2018). <http://www.mormaii.com.br/seja-um-franqueado>

Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., & Ewing, M. T. (2011). Brand relationships and brand equity in franchising. *Industrial Marketing Management*, Caulfield East, 40, 1103-1115. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.004>

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005). Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, 3. ed., Trad. FINEP. OCDE: Eurostat; FINEP, Rio de Janeiro.

Pellegri, I., Balestro, M. V., Antunes Jr, J. A. V., & Caulliraux, H. M. (2007). Redes de inovação: construção e gestão da cooperação pró-inovação. *Revista de Administração*, 42(3), 313-325. Doi: <http://dx.doi.org/10.15603/2176-9583/refae.v6n2p196-219>

Rodrigues, C. R., & Andreassi, T. (2012). Competitividade das franquias no segmento de perfumaria e cosméticos: o caso “Água de Cheiro, Antídoto, Contém 1g, Mahogany e O Boticário”. In: Melo, P. L. R., & Andreassi, T. (Orgs.) *Franquias Brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização*, Cengage Learning, São Paulo, 143-158.

Tálamo, J. R., & Carvalho, M. M. (2010). Redes de cooperação com foco em inovação: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 17(4), 747-760. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2010000400009>

Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (2012). Acelerar o ciclo de projeto-construção-teste para o desenvolvimento efetivo de novos produtos. In: Burgelman, R. A., Christensen, C.M., & Wheelwright, S.C. *Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções*, 5 ed., AMGH, Porto Alegre, Parte 4 - Seção 2, 568-577.

Windsperger, J., & Gorovaia, N. (2011). Knowledge attributes and the choice of the knowledge transfer mechanisms in networks: the case of franchising. *Journal of Management and Governance*, 15, 617-640. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10997-009-9126-5>

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*, 4 ed., Bookman, Porto Alegre.