

# UNIVERSIDADE CORPORATIVA: O CASO DE UMA REDE DE *FRANCHISING* À LUZ DO MODELO DE MEISTER (1999)

CORPORATE UNIVERSITY: THE CASE OF A FRANCHISE NETWORK UNDER THE MODEL MEISTER (1999)

**Gloria Charão Ferreira**

Doutoranda em Gestão, Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior, Covilhã/ Portugal.

E-mail: gcfconsultoria@gmail.com

**Envio em:** Julho de 2014

**Aceite em:** Maio de 2015

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral verificar se os dez princípios preconizados por Meister (1999), considerados de referência para a constituição de uma universidade corporativa, encontram-se presentes no modelo adotado por uma rede de franquias, de acordo com a percepção da diretora-proprietária da franqueadora. Metodologicamente, caracteriza-se por ser um estudo de caso único, de caráter exploratório, descritivo e qualitativo, sendo utilizada uma entrevista semiestruturada e análise de conteúdo. Considera-se positiva a forma como se caracterizou a universidade corporativa aqui estudada, na medida em que se constatou um alinhamento com 60% dos princípios considerados. Entretanto, ainda que não se tenha verificado o alinhamento com todos os princípios, foi possível perceber o envolvimento da alta gestão em ações que visam o desenvolvimento das competências necessárias ao *franchising*, bem como ao alcance dos objetivos organizacionais e, desta forma, a universidade corporativa aqui referenciada encontra-se coerente com o que vem sendo exposto na literatura.

**Palavras-chave:** Universidade Corporativa. Franchising. Franquia.

## ABSTRACT

*The present study aims to describe verify that the ten principles recommended by Meister (1999), considered the reference for setting up a corporate university, are present in the model adopted by a network of franchises, according to the perception of director -owning the franchisor. Methodologically, it is characterized by being a single case study, exploratory, descriptive and qualitative, a semistructured interview and content analysis being used. It is considered positive how the corporate characterized University studied here in that the alignment was observed with 60% of the principles discussed. However, even if we have not verified the alignment with all the principles, it was revealed the involvement of top management actions aimed at developing the skills needed to franchising as well as the achievement of organizational objectives and, thus, the corporate university referenced here is consistent with what has been stated in the literature.*

**Key words:** Corporate University. Franchising. Franchise.

## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente competitivo, em que as organizações estão inseridas, cada vez mais a capacidade de gerir o conhecimento se torna imprescindível para o sucesso organizacional. Assim, o capital intelectual apresenta-se como um fator preponderante para agregar valor competitivo com a finalidade de atingir os objetivos estratégicos da empresa.

Nesse contexto, as empresas que adotam o modelo de franquias ou, em inglês, *franchising*, como método de condução e expansão dos negócios, também buscam os benefícios advindos da Gestão do Conhecimento, na medida em que suas atividades estão alicerçadas no uso intensivo dos conhecimentos transmitidos aos franqueados (MATOS; LEBARCKY, 2011).

Conforme Parente (2000), o sistema de franquias corresponde a uma tendência mundial de maior integração dos membros de um canal de distribuição, com a finalidade de maximizar os resultados buscando a competitividade e o crescimento da marca franqueada no mercado.

No Brasil, uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2014), apontou para o fato do número de franquias, entre os anos 2002 e 2012, terem crescido de 650 para 2426 nesse período.

Essas redes possuem características inerentes ao sistema e, uma dessas é a necessidade do desenvolvimento de estratégias capazes de disseminarem o conhecimento entre franqueador e franqueado. Apesar das franquias operarem sob um modelo de replicação, isso não as isenta de serem organizações inovadoras e que estejam atentas às novas formas de desenvolvimento das competências necessárias para manterem-se competitivas, podendo a universidade corporativa se configurar como uma importante ferramenta estratégica para este fim. Entretanto, apesar da relevância do tema, a gestão do conhecimento em organizações que adotam o sistema de *franchising*, ainda é um tópico pouco explorado pela literatura.

No que se refere ao construto Universidade Corporativa (UC), várias interpretações teóricas surgiram para apoiar essas iniciativas e muitas análises do tema têm sido elaboradas. Uma das análises tida como referência na área foi descrita por Meister (1999), fruto de sua pesquisa com universidades corporativas nos EUA, onde aponta as bases para a criação e o aperfeiçoamento das UCs. Porém, segundo a autora, nem todas as que foram criadas resistem aos princípios dessa análise. No Brasil, país onde opera a rede de franquias foco desta investigação, o tema ganhou força

no final da década de 90, a partir do lançamento do livro de Meister (1999) quando o conceito passou a ser objeto de investigação, salientando-se o trabalho de Eboli (2004) realizado junto a 21 universidades corporativas.

Assim sendo, este estudo tem como objetivo geral verificar se os princípios preconizados por Meister (1999), considerados de referência para a constituição de uma universidade corporativa, encontram-se presentes no modelo adotado por uma rede de franquias, de acordo com a percepção da diretora-proprietária da franqueadora.

No que se refere aos conceitos norteadores desta proposta de investigação, adota-se a definição de universidade corporativa como sendo “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização” (MEISTER, 1999, p. 29). Do mesmo modo, define-se franquia como “um acordo contratual entre duas companhias legalmente independentes em que o franqueador concede ao franqueado o direito de vender o produto do franqueador ou fazer negócios utilizando sua marca registrada em determinado local durante um intervalo de tempo especificado” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p.380).

O artigo está dividido nas seguintes partes: (i) parte introdutória, onde se apresenta os conceitos norteadores desta investigação; (ii) referencial teórico, o qual apresenta definições de universidade corporativa, os princípios de Meister (1990), bem como faz referência ao sistema de *franchising*; (iii) metodologia da investigação; (iv) o *locus* da investigação; (v) análise do estudo de caso; e (vi) conclusão deste estudo, onde também são expostas as limitações e sugestões para futuras investigações.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Segundo Vergara (2000) a origem das universidades corporativas, tem como referência o tradicional conceito de universidade, onde elas são vistas como grandes geradoras e disseminadoras do conhecimento e, nas universidades do trabalho que, diferentemente, da anterior, tem como o objetivo alinhar a teoria à prática para formar um trabalhador que tivesse as competências necessárias exigidas pelo mercado.

Na opinião de diversos autores, a atuação estratégica das UCs se configura como uma das principais

características da Educação Corporativa (EC) (MEISTER, 1999; VERGARA, 2000; GERBMAN, 2000; ALPERSTEDT, 2001; EBOLI, 2004, 2010).

No Brasil, o aparecimento das universidades corporativas, bem como o seu desenvolvimento é difícil de precisar, pois existe uma “dificuldade muito grande em mapear as empresas que implantaram projetos nessa área, pois não há critérios norteadores para tal identificação” (EBOLI, 2004, p. 24).

Uma autora de referência neste assunto é Jeanne Meister (1999), tendo em seu livro “Educação Corporativa - A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas”, desenvolvido um modelo a partir de investigação realizada em nível mundial com cinquenta empresas que possuíam UCs. Para a autora as principais forças que impulsionaram o surgimento das universidades corporativas são:

- **Organizações flexíveis:** organização adotando um modelo cada vez mais enxuto, não hierárquico, e flexível, em função da necessidade do desenvolvimento de capacidades em dar respostas rápidas em ambientes de constantes mudanças;
- **Era do conhecimento:** o conhecimento como a nova base para a formação de riqueza;
- **Rapidamente o conhecimento é tido como ultrapassado:** redução do prazo de validade do conhecimento associada ao sentido de urgência;
- **Empregabilidade:** novo foco na capacidade de empregabilidade;
- **Educação global:** necessidade de formar pessoas com a visão global e perspectiva internacional de negócios.

Do mesmo modo, Eboli (2004, p. 48) compartilha com este pensamento ao afirmar que “o objetivo principal desta nova prática educacional é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios”.

No que se refere à questão conceitual, Eboli (1999, p. 59) entende UC a partir da implementação dos seguintes pressupostos: (1) desenvolvimento de competências críticas; (2) privilegiar a aprendizagem organizacional, fortalecendo a cultura corporativa; (3) ter como alvo o público interno e externo; (4) concentrar-se nas necessidades do negócio, tendo uma intenção estratégica.

Para Allen (2002), a universidade corporativa é uma ferramenta estratégica projetada para ajudar a organização-mãe a alcançar sua missão, bem como a realização de atividades que tenham como objetivo a aprendizagem individual e organizacional, o conheci-

mento e a sabedoria organizacional.

Na visão de Meister (1999, p. 29), a UC é “um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização”.

Em termos de conceitos, é possível perceber que muitas concepções concentram-se em um ponto comum, sendo este de ser a UC uma nova prática educacional que faz com que se estabeleça uma ligação entre a prática e a teoria, tendo como objetivo o desenvolvimento das competências necessárias para que as organizações se mantenham competitivas.

Na opinião de Meister (1999), embora as experiências de universidades corporativas possam ser diferentes em muitos aspectos, elas tendem a se organizar em torno de alguns princípios e objetivos semelhantes, tendo como finalidade tornar-se uma instituição onde o aprendizado tenha uma presença contínua. Os dez princípios descritos pela autora são:

- (1) **Oferecer oportunidades de aprendizagem para dar sustentação aos objetivos empresariais:** o principal objetivo de uma UC é criar um ambiente de aprendizagem que favoreça a preparação de todos os funcionários, levando em consideração a estratégia da empresa;
- (2) **Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não apenas um espaço físico destinado à aprendizagem:** realização do aprendizado a qualquer hora e em qualquer lugar, com utilização intensiva da tecnologia para a criação de um ambiente propício à aprendizagem;
- (3) **Elaborar um currículo que incorpore os três Cs:** cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas: conscientização da identidade cultural da organização; oferecer a todos os funcionários uma noção dos negócios da empresa, seus clientes, concorrentes e as melhores práticas do mercado; desenvolver um conjunto de competências específicas para o negócio e que lhe concede uma vantagem competitiva;
- (4) **Treinar a cadeia de valor e parceiros:** importância de assegurar que cada elo da cadeia cliente/fornecedor/revendedor/atacadista possa desenvolver seu trabalho com sucesso;
- (5) **Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem:** ir além dos formatos tradicionais de treinamento e desenvolvimento; auxi-

liar o desenvolvimento da capacidade de aprender continuamente;

**(6) Encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores:** as lideranças devem facilitar e conduzir o processo de aprendizagem;

**(7) Passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios:** autofinanciamento, por exemplo, através da exploração do licenciamento de programas avançados de treinamento e utilização desses fundos para complementar o orçamento da educação corporativa;

**(8) Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem:** desenvolver estratégias para promover a aprendizagem contínua no ambiente de negócios, a fim de competir com sucesso no mercado global;

**(9) Criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos:** estabeleçam indicadores de mensuração que estejam estreitamente vinculados aos resultados do negócio;

**(10) Utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados:** desenvolver competências que possibilitem à empresa penetrar mercados que estariam fechados se apenas contasse com sua capacidade técnica.

Mais adiante, Eboli (2004) estuda e comenta sete dos princípios de Meister (1999), tendo como foco vinte e uma Universidades Corporativas de sucesso no Brasil e América Latina. Seus achados indicam que as empresas dispostas a implantar um modelo de UC devem levar em consideração os seguintes princípios:

**(1) Competitividade:** a empresa deve buscar continuamente manter-se competitiva por meio da implantação, desenvolvimento e consolidação de suas competências críticas;

**(2) Perpetuidade:** compreender a educação como um processo de transmissão da cultura organizacional, objetivando perpetuar sua existência;

**(3) Conectividade:** objetiva ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo;

**(4) Disponibilidade:** oferta de recursos educacionais de fácil uso e acesso, possibilitando condições favoráveis ao aprendizado;

**(5) Cidadania:** incentivar a prática da cidadania a nível individual e organizacional;

**(6) Parceria:** desenvolver parcerias internas e externas (universidades tradicionais);

**(7) Sustentabilidade:** gerar resultados aplicáveis às necessidades organizacionais, bem como buscar fontes alternativas que permitam se sustentar através de seus próprios meios.

Conforme Eboli (2003), os principais problemas e desafios das UCs no Brasil são:

- Criar uma conexão entre Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento;
- Estender as ações educacionais aos demais públicos (cadeia produtiva e comunidade);
- Mensurar adequadamente os resultados obtidos;
- Promover o envolvimento da média / alta gerência;
- Promover o envolvimento dos *stakeholders*.

Por outro lado, estudos têm alertado para o fato de que algumas das universidades corporativas implantadas ou em fase de implantação ainda se encontram dentro do paradigma dos tradicionais setores de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), se distanciando muito, inclusive, da proposta teórica de Meister (1999), configurando-se mais como uma proposta de modismo do que inovadora (DENGO, 2001; MARCONDES; PAIVA, 2001).

Ao passo que Eboli (1999) enfatiza que a concepção e implementação de uma universidade corporativa por si só não garante o atingimento de seu objetivo final, se não forem empreendidas as ações necessárias que promovam, verdadeiramente, a transição do paradigma anterior para o atual.

## 2.2 O SISTEMA DE FRANQUIAS – FRANCHISING

De acordo com a ABF (2014) a definição de *franchising* é o contínuo relacionamento entre franchisor (franqueador) e franchisee (franqueado), no qual o conhecimento do franqueador é fornecido ao franqueado. Para a Comissão da Comunidade Europeia define-se como sendo “um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado em estreita e contínua colaboração entre empresas jurídica e financeiramente distintas e independentes, através do qual o franqueador concede o direito e impõe a obrigação aos seus franqueados de explorarem uma empresa de acordo com o seu conceito. [...] apoiados por uma prestação contínua e assistência técnica, no âmbito e durante a vigência de um Contrato de Franquia escrito e celebrado entre as partes para este fim” (SCHWARTZ, 2009, p. 27).

Conforme Parente (2000), o sistema de franquias corresponde a uma tendência mundial de maior integração dos membros de um canal de distribuição,

com a finalidade de maximizar os resultados buscando a competitividade e o crescimento da marca franqueada no mercado.

Segundo a ABF (2014), o Brasil é um dos cinco maiores países do mundo no ramo das franquias, além de ser considerada uma das rotas mais promissoras para se investir. Conforme esta associação, verifica-se ao longo dos anos, uma significativa evolução em relação ao número de empregos diretos gerados pelo setor de *franchising* brasileiro.

Segundo Cherto et al. (2006), o *Franchising* é uma das estratégias que uma organização pode escolher para maximizar a expansão de seus negócios e resultados, otimizando suas competências e fortalecendo a marca. Existe ainda a vantagem do franqueador não precisar se envolver diretamente na gestão da operação local, que fica a cargo do franqueado. Logo, a essência do sistema de franquias está na replicação do conceito de negócio em diferentes mercados.

Do ponto de vista de estratégia corporativa, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), consideram o *franchising* uma estratégia de cooperação no nível corporativo voltada à expansão, na medida em que possibilita conquistar uma participação dominante no mercado agrupando empresas distintas como franquias. Neste caso, o franqueador usa a franquia como relação contratual para descrever e controlar o compartilhamento de seus recursos e capacitações com os franqueados. Apesar de serem empresas juridicamente independentes é primordial que trabalhem em parceria, visando o sucesso e fortalecimento da marca da empresa central.

As franquias são negócios bastante atrativos para empreendedores, na medida em que oferecem menores riscos uma vez que há experiência anterior de sucesso. Para o franqueador, a franquia consiste em uma oportunidade de ampliar seus conhecimentos sobre as demandas locais, o ambiente institucional e as experiências locais dos franqueados. Esses fatores podem aumentar as possibilidades de sucesso de ambas as partes (WELSH; ALON; FALBE, 2006). Entretanto, para os franqueadores existe um risco elevado de perda de valor da marca relacionado com produtos, processos ou serviços fora dos padrões especificados (CHERTO; RIZZO, 1991; BURKLE; POSSELT, 2008).

Igualmente importante, e considerado um dos fatores condicionantes ao sucesso das organizações que adotam este sistema, é a gestão do conhecimento, na medida em que a capacidade de transmissão do conhecimento do franqueador para o franqueado apresenta-se como um diferencial competitivo

(MAURO, 2007).

Entretanto, como afirma Allen (2002), primeiramente as organizações devem se perguntar “será que precisamos de uma universidade corporativa?”. Para esse autor a universidade corporativa se aplica àquelas organizações que são muito dependentes do conhecimento e das habilidades detidas pelos seus funcionários, o que é perfeitamente observado nos casos das franquias.

### 3 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

A pesquisa realizada assume um carácter exploratório, descritivo e qualitativo e, levando-se em consideração o seu objetivo, optou-se por um estudo de caso único (YIN, 2005), utilizando-se como técnica de recolha dos dados uma entrevista semiestruturada, aplicada à diretora-proprietária da franqueadora, enviada por email, e tratada através da análise de conteúdo. Após a conclusão da revisão da literatura elaborou-se um roteiro para a entrevista, sendo esta composta por doze perguntas abertas, sendo a primeira referente ao perfil da entrevistada (nível de instrução e experiência profissional); e as demais construídas tendo como base os princípios preconizados por Meister (1999), já descritos anteriormente. No que tange ao tratamento dos dados, foi adotada a técnica de análise de conteúdo. Antes de ser realizada a entrevista, foi encaminhado à diretora-proprietária da rede, via e-mail, os objetivos do trabalho, bem como os itens que seriam discutidos. O envio antecipado dessas diretrizes teve como objetivo permitir que a entrevistada tomasse conhecimento da investigação e, principalmente, dos pontos que seriam abordados. A entrevista foi enviada no dia 10 de março de 2014, com retorno no dia 19 de março de 2014.

### 4 O LOCUS DA INVESTIGAÇÃO

A empresa foco dessa investigação foi criada no ano de 2000 e surgiu da ideia de criar a maior rede de enxoval para o bebê e moda infantil do Brasil, tendo efetivado seu primeiro contrato de franquia no ano de 2001. Atualmente, conta com 45 lojas em sete estados brasileiros e Selo de Excelência em Franchising nos anos 2012 e 2013, distinção concedida às redes de melhor desempenho em diferentes setores, no que se refere à satisfação geral do franqueado em relação à franquia, satisfação em relação à marca e rentabilidade, e satisfação em relação ao suporte operacional da franquia.

No ano de 2000 perceberam que esse era um segmento pouco “explorado” e utilizando a experiência sobre varejo vislumbraram um grande potencial e resolveram investir em lojas rentáveis em cidades com mais de 80.000 habitantes, isso significa um universo em torno de 500 cidades no Brasil. Além disso, o Franchising mostrou-se como uma ótima alternativa para a construção de uma rede de enxoval para o bebê do Brasil.

A franqueadora tem como **Missão**: “Expandir o varejo por meio do sistema de franquias, tendo o resultado sustentável como base para o crescimento” e como **Visão**: “Manter a liderança no mercado de produtos para o bebê e a criança, sendo reconhecida com índice de 85% de satisfação dos públicos atendidos, trazer um resultado mínimo de 10% sobre as vendas e atingir o número de 15 novas lojas no Brasil por ano até 2015”. Seus **Valores** são: (1) Ter atitude; (2) Valorizar o ambiente; (3) Ser humilde; (4) Comunicar; (5) Gostar de gente; e (6) Cuidar do resultado.

A franqueadora oferece os seguintes suportes aos franqueados: manual; seleção do ponto; projeto arquitetônico; treinamento do franqueado e da sua equipe; apoio ao contrato de locação; pedido inicial de produto para a inauguração; material de inauguração; planejamento e orçamento de compras.

Disponibiliza os seguintes departamentos considerados de apoio aos franqueados:

- **Gestão Integrada:** macro gestores para acompanhar constantemente o franqueado;
- **Valor Humano:** apoio na contratação da equipe de inauguração; treinamento e desenvolvimento das pessoas;
- **Qualidade:** orientação aos franqueados sobre as ferramentas de Gestão para Qualidade Total;
- **Compras:** seleção de fornecedores, produtos, negociações e formação de preços;
- **Planejamento de Compras:** orientação sobre planejamento e orçamento de compras e vendas, adequação ao mercado;
- **Atendimento ao franqueado:** atendentes por grupos de lojas para dar apoio e atendimento aos franqueados no abastecimento;
- **Marketing:** planejamento das campanhas da rede, apoio ao franqueado em ações locais, desenvolvimento de materiais para ações de marketing para toda a rede garantindo a qualidade e a identidade visual da marca e marketing digital;
- **Controladoria:** orientação na Gestão Financeira e Integrada da unidade;
- **Financeiro:** saúde financeira e relacionamento;

- **Sistemas de Informação:** suporte ao uso do Sistema Integrado de Gestão Empresarial e Transferência Eletrônica de Fundos;

- **Consultoria de Campo:** apoio, orientação e treinamentos para franqueados e suas equipes;

- **Apoio:** manutenção de materiais de loja e envio para os franqueados, buscando sempre fornecedores, opções de materiais, negociações e custo/benefício melhor para a rede;

- **Expansão:** crescimento da marca, beneficiando toda a rede.

#### 4.1 ORIGEM DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA DA FRANQUEADORA

Com a criação do “Valor humano” (VH), área de Gente da franqueadora, foi percebida a necessidade de engajar todos os gestores, gerentes de loja e franqueados na cultura da empresa, para que a partir deste ponto as ações de treinamento, desenvolvimento e gestão de pessoas pudessem ser planejadas. O Valor humano tem como objetivo ouvir as pessoas, desenvolver soluções em conjunto, monitorar o desempenho por indicadores, treinar e avaliar.

Durante os anos de 2004/ 2005 foi criado um programa que tem como foco principal o desenvolvimento de competências em técnicas e métodos de atendimento e vendas. Para isso foi desenvolvido um manual, um kit de DVDs com todo o treinamento, programas de treinamento presenciais. Com a preocupação em manter esse programa atualizado e dinâmico, ao longo do tempo, foi agregado o treinamento via ferramenta web online e, desta forma, no dia 19 de fevereiro de 2014 foi lançada a universidade corporativa.

### 5 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, será analisada a universidade corporativa da franqueadora a partir de dados obtidos por meio de entrevista, com o objetivo de verificar se os princípios preconizados por Meister (1999) encontram-se presentes no modelo adotado. Para tanto, esses dados foram analisados e agrupados conforme os princípios definidos por Meister (1999), que serão analisados logo após a apresentação do perfil da entrevistada.

#### 5.1 PERFIL DA ENTREVISTADA E ALINHAMENTO AOS PRINCÍPIOS DE MEISTER (1999)

Quanto ao perfil da entrevista, possui graduação e pós-graduação, nível especialização, na área da saúde, bem como um *Master of Business Administration (MBA)* em Gestão Comercial e mestrado em Neurociências. Atua há treze anos no Franchising como diretora-proprietária da franqueadora, tendo sob sua responsabilidade a área de Gestão de Pessoas, Capacitação e Desenvolvimento.

### **1º Princípio - Oferecer oportunidades de aprendizagem para dar sustentação aos objetivos empresariais**

Segundo a entrevistada “*a universidade corporativa surgiu com o intuito de facilitar o acesso de todos ao know-how da franqueadora e àquele que é construído em conjunto com as equipes diariamente, engajando todos à cultura da empresa, história e valores*”.

Ao realizar-se a interpretação da fala da entrevistada percebe-se que se refere ao modelo de universidade corporativa proposto por Meister (1999), no qual a universidade corporativa tem como finalidade ajudar a organização a adotar um novo modelo de gestão onde o foco é o desenvolvimento das competências necessárias para manterem-se competitivas.

### **2º Princípio - Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não apenas um espaço físico destinado à aprendizagem**

No que se refere à concepção que a franqueadora tem de UC, bem como ao modelo adotado a entrevistada relatou “*Para nós compreende todo o programa de T&D da empresa [...] todo o know-how da empresa deve estar organizado na UC [...] para que cada um possa fazer o seu melhor dentro da nossa cultura e ainda agregando melhorias aos processos*”. Complementa sua resposta colocando que o espaço físico comporta “*uma sala de aula, um estúdio para as filmagens, uma biblioteca física (dentro do VH) e a mesa de cada técnico e/ ou gestor que ministra os cursos via web ou grava suas aulas direto no computador para postar na UC*”.

Percebe-se na fala da entrevistada que esse princípio encontra-se presente na UC em questão, apesar de existir um espaço físico, vê-se que há a preocupação com o desenvolvimento de competências necessárias ao franchising. Essa concepção vai ao encontro do que é preconizado por Meister (1999) quando afirma que há uma profunda mudança de paradigmas no setor de T&D, na medida em que na UC se aprende agindo, o foco é no desenvolvimento de competên-

cias básicas ao negócio, que irão propiciar solucionar problemas reais que favoreçam o desempenho no trabalho. Neste novo modelo não há obrigatoriamente a necessidade do espaço físico porque a aprendizagem, tendo o caráter contínuo, pode ser realizada em qualquer lugar, a qualquer hora.

### **3º Princípio - Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas**

Quanto a proposta curricular da universidade corporativa, relata que a mesma aborda “*cursos, programas, desenvolvimento e acompanhamento de projetos, grupos de estudo etc. Cursos por trilha por função; Cursos de Integração; Chats para dúvidas e discussões; Fóruns para construção compartilhada de conhecimentos; Biblioteca; Glossário. Tendo as atividades um enfoque técnico e gerencial, futuramente também teremos autodesenvolvimento*”.

Esse princípio, segundo Meister (1999) assenta no fato que cada vez mais os funcionários precisam pensar e agir como gerentes, o que exige da UCs o desenvolvimento de um currículo mais abrangente e que possibilite formar cidadãos corporativos, fornecer uma noção dos negócios da empresa, seus clientes, concorrentes e as melhores práticas do mercado, bem como e desenvolver competências específicas para o negócio da organização. Percebe-se na fala da entrevistada que a universidade corporativa encontra-se alinhada com esse princípio.

### **4º Princípio - Treinar a cadeia de valor e parceiros**

Em relação à pergunta referente a quem se destina a universidade corporativa, referiu que “*a universidade será para todos, mas no momento estamos iniciando pelos franqueados e equipes de loja*”.

Percebe-se que este princípio não se mostra presente em sua totalidade, na medida em que ainda não tem como foco todos os envolvidos com o negócio, o que contraria um dos aspectos que distingue uma universidade corporativa de um departamento tradicional de treinamento, que é a amplitude do público-alvo que ela atende (MEISTER, 1990). Na verdade para essa autora as UCs devem contemplar toda a cadeia de valor – não apenas funcionários, mas também fornecedores, clientes, parceiros e até mesmo a comunidade onde está inserida. Como já referido aqui neste estudo, a UC em questão foi recentemente implantada, mas visualiza-se na fala de sua diretora-proprietária o desejo de estender a sua abrangência.

### **5º Princípio - Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem**

Segundo a entrevistada o formato da universidade corporativa é “*presencial, à distância, misto. No nosso programa de T&D contamos também com reunião mensal de gerentes para desenvolvimento e reforço de conteúdos técnicos; [...] reunião semanal das gerentes com suas equipes para treinamento técnico de atendimento; treinamentos técnicos práticos realizados pelas consultoras de campo em suas visitas às lojas*”. Ainda dentro deste princípio lhe foi perguntado quem define esse formato, onde foi colocado “*o gestor do VH (Valor Humano, nosso RH); diretoria e consultor. O Valor Humano revisa a apresentação e define o formato do treinamento (vídeo ou PPT narrado ou texto)*”.

Segundo Meister (1999), as empresas precisam ser inovadoras, pensar além do espaço da sala de aula e do computador. Para a autora, as organizações que realmente se comprometem com a aprendizagem têm que ter como foco a capacidade de aprender dos indivíduos e equipes, o que pressupõe fazer experiências com ferramentas e técnicas que não pertencem ao kit do instrutor tradicional. Efetivamente, para essa autora, as UCs devem assumir um novo papel na organização: o de laboratório de aprendizagem, utilizado para explorar as diferentes maneiras de disseminar o conhecimento para melhorar o desempenho no trabalho. A partir dessa abordagem percebe-se que este princípio encontra-se presente, na medida em que seu formato vai além da sala de aula, buscando o entendimento, por parte dos franqueados e suas equipes, de que a educação é um processo contínuo.

### **6º Princípio - Encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores**

Na pergunta que se refere a quem ministra os cursos, a respondente referiu que “*os técnicos de cada área, o gestor do VH e a diretoria. Todos são VH dentro da empresa, lidar com gente e gerenciar pessoas não é papel somente do Gestor de Gente*”

Conforme salienta Meister (1999), a nova forma de pensar e fazer a educação corporativa exigiu mudanças profundas no setor de T&D tradicional, em que para os treinamentos se utiliza corpo docente externo à empresa, muitas vezes sem o conhecimento da organização e com a utilização de exemplos descontextualizados do negócio da empresa. Neste sentido, para essa autora, envolver os líderes internos possi-

bilita a criação de experiências de aprendizagem que atendam às necessidades empresariais e que resultem em melhor desempenho no trabalho tornando-os o que denominou de “*diretor de aprendizagem*”. Na fala da diretora-proprietária da franqueadora percebe-se, perfeitamente, o alinhamento da universidade corporativa com esse princípio, onde o envolvimento de todos os líderes é incentivado e, inclusive, a própria diretora-proprietária ministra alguns módulos dos cursos.

### **7º Princípio - Passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios**

“*A nossa universidade é financiada pela franqueadora, considerada uma Instituição dentro do VH, não consta do organograma da empresa, na medida em que é considerada uma ação dentro do VH e a diretora da franqueadora é a ‘Reitora da UC’*”.

Algumas UC capitalizam os nomes das empresas controladoras, outras desenvolvem materiais didáticos, sistemas de apoio ao desempenho eletrônico e software multimídia, que são oferecidos ao mercado (MEISTER, 1999, p. 252). Ao contrário, no caso estudado, constatou-se que universidade corporativa é totalmente financiada pela franqueadora, o que faz com que este princípio não lhe seja aplicável. Este fato poderia ser entendido em função de ter sido recentemente implementada e ainda não ter estabelecido parcerias que lhe possibilitem ser autossustentável. Outra possibilidade seria pelas características do sistema de franquias, onde os franqueados obtêm o direito de usar o capital da marca do franqueador, bem como seu método de operação, a partir do fornecimento de suporte por parte do franqueador, podendo a UC estar incluída nessa estrutura de apoio e, por isso ser totalmente financiada pela franqueadora (WIMMER; GAREN, 1997).

### **8º Princípio - Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem**

No que se refere à existência da disseminação interna de conhecimentos que possibilitem uma perspectiva global do negócio, foi colocado que “*os franqueados e equipes de loja fazem seu desenvolvimento com cursos presenciais internos organizados pelo VH e/ ou pela equipe/ gestores com o VH e a partir de cursos externos que eles frequentam e temas abordados nos cursos de graduação e pós que são patrocinados por nós. Contamos com um programa de bolsas de estudo parciais, ou seja, pagamos uma parte e o colaborador a outra*”.



Cada vez mais as organizações entendem que para terem êxito em um ambiente global, e em constante transformação, é necessário assumirem um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem, em que o modo de pensar compartilhado por todos os funcionários é indispensável para o sucesso no longo prazo (MEISTER, 1999). Segundo a autora, as empresas que se dispuserem a essa transformação, terão como resultado funcionários com características resilientes e que possuem as competências necessárias que os manterão competitivos no mercado global. Pode-se observar, em linhas gerais, que a universidade corporativa em análise encontra-se alinhada com esse princípio, na medida em que oportuniza aos seus franqueados e equipes uma formação também com parceiros externos.

### **9º Princípio - Criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos**

Quanto a existência de medidas que avaliem o impacto dos resultados da universidade corporativa, foi colocado que *“ainda não existem, futuramente pretendemos correlacionar com os IDs, mas acreditamos ter impacto no Programa de Excelência em Gestão interno”*.

Nos estudos de Meister (1999), a avaliação é um requisito muito importante e deve ir além das medidas tradicionais de desempenho, ou seja, aplicabilidade do que aprendeu no trabalho. Para a autora, a avaliação permite à UC responder as seguintes perguntas: a institucionalização da cultura de aprendizagem contínua, vinculada às mais importantes estratégias empresariais, está sendo atingida? As ações implementadas estão tendo impacto sobre os negócios? Assim sendo, não se pôde observar o alinhamento com esse princípio, na medida em que critérios de avaliação dos resultados ainda não foram introduzidos.

### **10º Princípio - Utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados**

Conforme relatado na entrevista *“a nossa universidade corporativa possibilita a disseminação de conhecimento rápido e homogêneo por toda a organização; melhorias dos IDs relacionados com cada curso; incremento dos engajamentos dos colaboradores à causa da empresa; colaboradores sentindo-se mais valorizados por terem a sua disposição uma UC”*.

Como descrito por Meister (1999), a organização que através de sua universidade corporativa, conseguir efetivamente desenvolver todos aqueles envolvidos com o negócio, terá uma força de trabalho altamente quali-

ficada e tecnologicamente sofisticada, e os benefícios advindos dessa mudança serão percebidos na sua rentabilidade, na satisfação/ retenção de funcionários e no desenvolvimento/ retenção de clientes, bem como na sua imagem perante o mercado em que atua. Como a universidade corporativa aqui em questão foi implantada recentemente e, não se vale de um processo de avaliação que possibilite mensurar o quanto essa ação lhe trás uma vantagem competitiva, considera-se que, nesse momento, esse princípio não encontra-se presente.

Assim, os resultados dessa investigação possibilitam verificar que dos dez princípios preconizados por Meister (1999), seis deles: 01- Oferecer oportunidades de aprendizagem para dar sustentação aos objetivos empresariais; 02 – Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não apenas um espaço físico destinado à aprendizagem; 03 – Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas; 05 – Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem; 06 – Encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores; e 08 – Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem; foram considerados alinhados ao proposto por Meister (1999). Por sua vez o princípio 04 – Treinar a cadeia de valor e parceiros, foi considerado parcialmente alinhado ao modelo da referida autora. Ao passo que três princípios, sendo estes: 07- Passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios; 09 – Criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos; e 10 – Utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados - não se mostraram alinhados ao modelo tomado como referência neste estudo.

Também é possível verificar que o princípio 04, considerado parcialmente alinhado e, o princípio 09, que foi considerado como não alinhado aos princípios de Meister (1999), confirmam os resultados apresentados por Eboli (2004). Para esta autora, os principais problemas e desafios das UCs, no contexto brasileiro, estão relacionados com a mensuração dos resultados obtidos (princípio 09) e com a dificuldade em estender as ações educacionais aos demais públicos (princípio 04), percebidos neste estudo de caso.

## **6 CONCLUSÃO**

Esta investigação teve como objetivo geral verificar se os princípios preconizados por Meister (1999), considerados de referência para a constituição de uma universidade corporativa, encontram-

-se presentes no modelo adotado por uma rede de franquias, de acordo com a percepção da diretora-proprietária da franqueadora.

Conforme mencionado nesta investigação, cada vez mais as organizações têm necessitam ser versáteis e dinâmicas, ou seja, têm que estar em um processo de constante ajustamento ao ambiente em que estão inseridas. As organizações que adotam o sistema de franquias, não estão imunes a estas exigências, apesar de operarem dentro de um modelo mais horizontal, flexível e dinâmico.

Importante relevância merece o processo de gestão do conhecimento nas franquias, na medida em que há a necessidade do desenvolvimento de estratégias capazes de disseminarem o conhecimento entre franqueador e franqueado, possibilitando assim a expansão do negócio.

Como apresentado neste estudo, também nessas organizações, vem ocorrendo uma mudança de paradigma entre o tradicional setor de treinamento e desenvolvimento e surgimento da universidade corporativa. Ao longo desse trabalho foi caracterizada essa mudança, onde o foco deixa de ser apenas o desenvolvimento de habilidades, e passa a ser de desenvolvimento das competências essenciais ao negócio.

Assim, é possível concluir que a universidade corporativa, foco desse estudo, assenta seu processo de implementação e desenvolvimento em grande parte dos princípios preconizados por Meister (1999), são estes: 01; 02; 03; 05; 06; e 08, estes em sua totalidade; parcialmente alinhada com o princípio 04; e; por último, aqueles onde não foi percebido o alinhamento, sendo estes: 07; 09; e 10.

Certamente, considera-se positiva a forma como se caracterizou a universidade corporativa aqui estu-

dada, inicialmente ao ponderar-se sobre sua recente implantação, mas principalmente, por ter sido evidenciado o envolvimento da alta gestão, bem como seu empenho em desenvolver nos franqueados e suas equipes o sentimento de necessidade de buscar o conhecimento a todo instante, como ferramenta para a evolução do negócio. Evidências que caracterizam dois princípios considerados fundamentais para Meister (1999), e que teve o seu modelo como parâmetro para a análise deste estudo de caso.

Espera-se que os resultados deste estudo contribuam para a sua consolidação e, possibilite aos envolvidos a compreensão de que muitos são os desafios no processo de implementação e gestão de uma universidade corporativa.

Cabe salientar, também, como limitações deste estudo, o fato de valer-se da percepção da franqueadora e não dos franqueados e suas equipes, bem como a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos, em decorrência de se tratar de um estudo de caso.

Um trabalho de investigação não se esgota em si mesmo, mas provoca outros questionamentos. Assim, sugere-se que outros estudos sejam realizados que tenham como foco os demais atores envolvidos no sistema de franquias, verificando assim, sob outros ângulos, os benefícios percebidos com a implementação da universidade corporativa. Também fica a proposta para que futuros investigadores adotem outras abordagens teóricas, como por exemplo, a correlação com os princípios de Eboli (2004), e metodológicas e que, ao trilharem novos caminhos, busquem a criação de novas hipóteses e uma maior reflexão a respeito da gestão do conhecimento no sistema de franquias.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, M. What is a corporate university, and why should an organization have one? In: ALLEN, Mark (Org.). **The corporate university handbook**. New York: AMACOM — American Management Association, p. 1-16, 2002.

ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. RAC - **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 5, n. 3, p.149-65, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. Evolução do Setor. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising/>>. Acesso: 08 mar. 2014.

BURKLE; T.; POSSELT, T. Franchising as a plural system: a risk-based explanation. **Journal of Retailing**, v. 84, 1 ed., p. 39-47, 2008.

CHERTO, M. R.; RIZZO, M. **Franchising**: como comprar sua franquia passo a passo. São Paulo: Makron, McGraq-Hill, 1991.

\_\_\_\_\_; CAMPORA, F.; GARCIA, F.; RIBEIRO, A.; IMPERATORE, L. **Franchising: Uma Estratégia para Expansão de Negócios**. São Paulo: Premier Máxima Editora, 2006.

DENGO, N. **Universidades corporativas: modismo ou inovação?**. 138f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

EBOLI, M. Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração. **RAUSP - Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 56-64, 1999.

\_\_\_\_\_. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: Fleury, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. 8ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

\_\_\_\_\_. Panorama Brasil: pesquisa feita com 21 empresas mostra a realidade da educação corporativa no Brasil. **T&D**, São Paulo, v. 11, n. 130, p. 22-31, 2003.

\_\_\_\_\_. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

GERBMAN, R. V. Corporate universities can augment training programs and teach employees strategic lessons. **HR Magazine**, v. 45, n. 2, p. 101-106, 2000.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo. Editora Thomson, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MARCONDES, R. C.; PAIVA, J. A. Afinal, a universidade corporativa é uma T&D revisitada. **Anais... Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, XXIV, Campinas, 2001.

MATOS, G. A. S.; LEBARCKY, F. V. Franqueando culturas no franchising: um modelo de duas organizações. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, XXXV, Rio de Janeiro, 2001.

MAURO, P. C. **Guia do Franqueado: leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia**. São Paulo: Nobel, 2007.

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

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHUWARTZ, J. C. **Franquia de A a Z: O que você precisa saber**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

VERGARA, S. C. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. **Revista de Administração Pública (RAP)**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 5, p. 181-188, 2000.

WELSH, D.H.B.; ALON, I.; FALBE, C.M. An examination of international retail franchising. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n.1, p.130-149, 2006.

WIMMER, B. S.; GAREN, J. E. Moral Hazard, Asset Specificity, Implicit Bonding and Compensation: The Case of Franchising. **Economic Inquiry**, v. 35, p. 544-554, 1997.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.