

O Modelo 4 Is Como Estratégia Organizacional: Um Estudo De Caso De Um Sistema De Franquias

Elizandra Machado (UFSC) elizandra_machado@hotmail.com
Michelle Benciveni Franzoni Frantz (UFSC) michellefranzoni@gmail.com
Ana Maria Benciveni Franzoni (UFSC) afranzoni@egc.ufsc.br
Fernando Álvaro Ostuni Gauthier (UFSC) gauthier@egc.ufsc.br

RESUMO

A velocidade com que as empresas precisam aprender e agir estrategicamente vem aumentando muito nos últimos anos e isto tem contribuído para um crescente interesse nos processos de Aprendizagem Organizacional e, conseqüentemente, melhorando suas estratégias. Outro elemento que vem ganhando destaque considerável na economia são as franquias, que acabam envolvendo vários elementos de diferentes níveis organizacionais. Assim, este artigo apresenta uma análise da aplicabilidade do modelo “4Is” de Aprendizagem Organizacional em um Sistema de Franquias, a qual atua no mercado de calçados femininos. Mesmo o sistema, possuindo boa estratégia e conhecimento sobre seu segmento, poderia utilizar mais a experiência das pessoas que trabalham junto aos clientes. O sistema poderia ser formalizado com o modelo “4Is”, envolvendo os indivíduos, grupos e organização para que as informações dos consumidores fiquem institucionalizadas no sistema. No que se refere aos aspectos metodológicos, tem-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica. Parte-se, então, para a análise do objeto de estudo, por meio de uma abordagem qualitativa e com a observação do participante no local. Quanto aos meios e procedimentos técnicos do artigo, trata-se de uma pesquisa de campo, com coleta, observação e análise do local onde os fenômenos acontecem. Através dos “4Is” – Intuição, Interpretação, Integração e Institucionalização – foi possível retratar como a Franqueadora e sua Franqueada desenvolvem e poderiam melhor conduzir seu negócio no que se refere à aprendizagem. Nota-se que a interação do aprendizado são fatores essenciais para seu sucesso, apesar de fazer parte de um setor historicamente focado nos processos produtivos e promocionais.

Palavras-Chave: Estratégias Organizacionais, Sistema de Franquias, Aprendizagem Organizacional

1. INTRODUÇÃO

As organizações, os indivíduos e os grupos passam pelo processo de aprendizagem organizacional (AO) nas empresas, onde suas experiências cotidianas são analisadas, interpretadas, entendidas, compreendidas e utilizadas. Passam pelo processo de intuição, interpretação, integração e institucionalização, o que forma o modelo “4Is”, considerando que a intuição ocorre somente no indivíduo e institucionalização por meio da organização. (CROSSON et al. 1999).

Para que ocorra de maneira eficaz e para facilitar a sua compreensão e utilização, a aprendizagem organizacional necessita dos elementos propostos neste modelo. Assim sendo, para analisar a AO em um sistema de franquias utilizou-se o modelo proposto, possibilitando a identificação de algumas características falhas, como, por exemplo, a organização não aproveitar as idéias dos indivíduos e sua intuição em relação às inovações possíveis.

Ainda, identifica-se os motivos que não levam a gestão da empresa a utilizar de forma eficaz a intuição de seus profissionais nas diferentes áreas da organização, tendo-se como hipótese que isto restringe a institucionalização do aprendizado. Para tanto, partiu-se de um entendimento sobre como ocorre o processo dos “4Is”, como eles são integrados às empresas e os resultados dos mesmos. Após a compreensão sobre como ocorre o processo de

aprendizagem, partiu-se para a análise na franqueadora e sua franqueada utilizando-se o modelo proposto.

Para tanto, fez-se, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de explorar os conceitos relacionados, o que para Mattar (2001), é uma das formas mais rápidas e eficazes de aprofundar um problema de pesquisa, pois utiliza trabalhos já existentes. Em seguida, partiu-se para a análise do objeto de estudo, o Sistema de Franquias (Franqueadora X e Franquia Florianópolis), por meio de uma abordagem qualitativa, fazendo-se uso da observação participativa, onde, segundo Roesch (1999), os dados são obtidos por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado.

Quanto aos meios e procedimentos técnicos do artigo, trata-se de uma pesquisa de campo, coleta, observação e análise do local onde os fenômenos acontecem. Espera-se, dessa forma, contribuir com o Sistema de Franquias através de subsídios práticos e teóricos que permitam que ele aprenda e institucionalize o processo de aprendizagem organizacional.

Por fim, os “4Is” são considerados um modelo para o compreensão da aprendizagem organizacional nas empresas. Contudo, provavelmente por ser uma área pouco explorada, tanto a aprendizagem como as formas de desenvolvê-la permitem novos estudos, principalmente em sistemas de franquias.

2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Concebendo-se que a aprendizagem organizacional é um processo contínuo e dinâmico e que se dá por meio do elo entre as diversas aprendizagens individuais, Argyris e Schön (*apud* FEITOSA, 2006) consideram-na ocorrendo por meio de atores individuais, cujas ações são baseadas em um conjunto de modelos compartilhados, que podem ser definidas como idéias profundamente enraizadas, generalizações e mesmo imagens que influenciam as concepções e quando percebidas como concretas e legítimas se constituem modelos compartilhados.

A aprendizagem organizacional, conforme Easterby-Smith e Lyles (2005) referem-se ao estudo dos processos de aprendizagem nas organizações, principalmente do ponto de vista acadêmico. Para tanto, com a finalidade de entender como ocorre a aprendizagem organizacional atribui-se o uso de metáforas, decorrente da necessidade de expressar o conhecimento da organização, através do conhecimento das pessoas que formam esta organização e dos sistemas desenvolvidos para absorvê-lo.

A expressão Aprendizagem Organizacional é uma metáfora, pois estende o conceito de aprendizagem para as organizações, como se elas fossem entes capazes de aprender. Hoje em dia, muitos autores consideram que realmente uma organização aprende.

Doving (*apud* BASTOS et al., 2004) acolhe a perspectiva metafórica e afirma que a explicação do fenômeno da aprendizagem organizacional só pode ser encontrada nas ações dos atores organizacionais. Para Gheradi (*apud* BASTOS et al, 2004), o termo aprendizagem organizacional também é uma metáfora fundamental que permite analisar as organizações em relação ao conhecimento e ao processo de conhecer.

Aprendizagem organizacional é o processo que tem como resultado uma mudança no conhecimento, ou seja, no conteúdo, condição ou grau das crenças compartilhadas pelos indivíduos que atuam conjuntamente sobre essas crenças na organização (SANCHEZ et al., 2005)

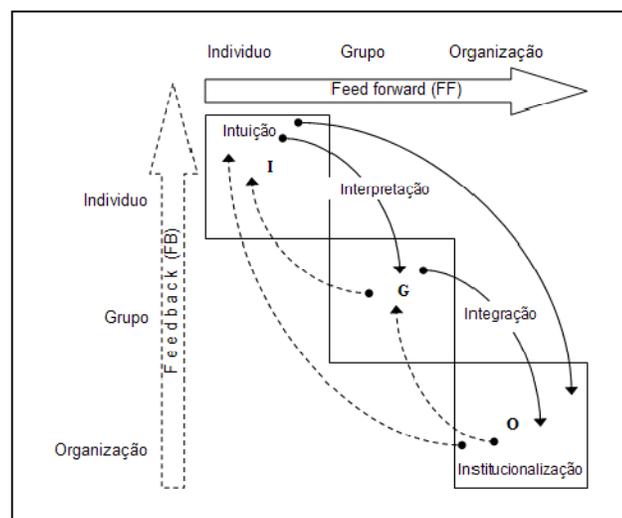
Segundo Tsang (1997), a aprendizagem ocorre: com foco no processo (aprendizagem) ou no resultado/produto (conhecimento) e no nível de análise (agente da aprendizagem organizacional): indivíduo, grupo, organização e redes organizacionais.

Para Vera e Crossan (2005), aprendizagem organizacional é o processo de mudança do pensamento individual compartilhado e da ação, que é afetado pela organização e se torna característica da própria organização. Sendo que conforme Crossan et al (1999), o processo de aprendizagem ocorre no nível individual, grupal, e organizacional através da intuição, interpretação, integração e institucionalização, que são também conhecidos com os “4Is”.

Para que ocorra a transição de aprendizagem individual para organizacional, Probst e Büchel (1997) afirmam ser necessária a existência de comunicação, transparência e integração. Devem existir processos de comunicação que permitam aos indivíduos explicitar seus modelos, crenças e valores, transformando-se em bens simbólicos partilhados pelo conjunto. São necessários, igualmente, mecanismos que articulem pessoas e grupos para vivenciarem, discutirem e refletirem sobre tudo o que veio do nível individual.

Snyder e Cummings (1998, p. 3) dizem que a “aprendizagem é organizacional quando é realizada para melhorar os propósitos da organização, quando é compartilhada ou distribuída entre os membros da organização e os resultados da aprendizagem são incorporados aos sistemas, estruturas e cultura da organização.”

Crossan et al (1999), ao abordarem o processo de aprendizagem organizacional, propõem um modelo denominado “4Is” (Figura 1) – Intuição, Interpretação, Integração e Institucionalização – abrangendo três níveis: indivíduo, grupo e organização.



Fonte: Silva (2009)

Figura 1 - Processo de Aprendizagem Organizacional

A intuição e a interpretação ocorrem no nível individual; enquanto a interpretação e integração no nível dos grupos; e integração e institucionalização acontecem no nível organizacional. No fluxo inverso – da organização para o indivíduo – ocorre o feedback, que se refere aos resultados e às mudanças necessárias no comportamento dos grupos e dos indivíduos no processo de aprendizagem.

Em nível de indivíduo, ocorre o processo de intuição, que se dá por meio de experiências, imagens e metáforas. A intuição se dá por meio de três elementos: “capacidade para obter conhecimento ou compreensão sem a aparente intrusão de pensamento racional ou inferência lógica; não é o oposto de racionalidade nem um processo aleatório de “guessing”,

intuição corresponde a pensamentos, conclusões ou escolhas produzidas grandemente ou em parte por processos mentais não conscientes; julgamentos que surgem por meio de associações rápidas, não conscientes e holísticas.” (HODGKINSON et al, 2009, p. 280).

Já, o nível de grupo, conforme Lane e White (1999), podem ocorrer de duas formas: Interpretação e Integração. A interpretação resulta do uso de linguagem, mapa cognitivo e conversação e diálogo, a integração

Institucionalização é o processo de assegurar que as ações rotinizadas aconteçam. As tarefas são definidas, as ações especificadas, estruturas organizacionais e outros mecanismos são criados para garantir que determinadas ações ocorram. A institucionalização é o processo de implantação da aprendizagem que tenha acontecido por meio dos indivíduos e dos grupos na organização, e isso inclui sistemas, estruturas, rotinas e procedimentos (CROSSAN et al. 1999).

A Tabela 1 apresenta a lógica da aprendizagem organizacional proposta por Crossan *et al* (1999). Primeiramente, o indivíduo, a partir de experiências passadas consegue intuir a respeito de novas situações. Esta intuição gerará novos resultados que o grupo interpretará e integrará ao seu dia-a-dia, sendo que para isto tenha sido necessária a comunicação e a compreensão do indivíduo pelo grupo, quer dizer, é preciso que as barreiras sejam mínimas, para facilitar a transferência de conhecimento da pessoa para seu respectivo grupo. Por fim, para que a empresa faça a institucionalização, ou seja, torne isto algo pertencente à empresa, independente de seus funcionários, é necessário que as rotinas anteriormente criadas gerem resultados concretos e seja formalizado pela organização.

Tabela 1: Fatores do modelo 4I de aprendizagem organizacional

Nível	Processo	Insumos/Resultados
Indivíduo	Intuição	Experiências Imagens Metáforas
Grupo	Interpretação	Linguagem Mapa Cognitivo Conversação/diálogo
	Integração	Compreensões Partilhas Ajuste Mútuo Sistemas Interativos
Organização	Institucionalização	Rotinas Sistemas de Diagnóstico Regras e Procedimentos

Fonte: Adaptado de Crossan *et al* (1999)

Um fator importante para que ocorra aprendizagem organizacional à luz do modelo “4Is”, segundo Lawrence e Mauws (2009), é o poder que o indivíduo tem de influenciar o grupo através de suas idéias, para que os mesmos interpretem e interajam com a organização. Um dos fatores destacados pelos autores é o indivíduo possuir conhecimento especializado e/ou culturalmente apropriado à situação vivenciada.

O uso de influência para afetar a interpretação pode envolver uma ampla variedade de táticas, incluindo persuasão moral, negociação, persuasão. Isso depende muito do contexto organizacional. Crossan *et al.* (1999) enfatizam o contingente da natureza desse processo,

sendo os resultados dependentes dos indivíduos envolvidos e do ambiente no qual o processo ocorre.

3. CONCEITO DE FRANQUIA

O surgimento da franquia deu-se após a Segunda Guerra Mundial quando milhares de ex-combatentes retornaram aos Estados Unidos com grande capacidade de trabalhar mas sem capital. O contrato conhecido como franchising teve como origem no espírito empreendedor do empresário norte americano, o qual fundou a Singer Sewing Machine em 1860. Com a finalidade de ampliar sua rede de distribuição, sem depender recurso próprios, passou a credenciar agentes em diversos pontos do país, franqueando-lhes a marca, produtos, publicidade, técnicas de vendas no varejo e conhecimentos técnicos (VENOSA 2006).

Também, em 1898 e 1899 a General Motors e a Coca Cola seguiram o exemplo ampliando suas redes de distribuição por meio de franchising. Atualmente o caso mais provavelmente seja o da rede de lanchonetes McDonald's.

Entre a franqueada e a franqueadora existe um contrato pelo uso da marca, que conforme Diniz (2003), é o contrato pelo qual uma das partes concede por certo tempo, à outra o direito de comercializar com exclusividade, em determinada área geográfica, serviços, nome comercial, título de estabelecimento, marca de indústria ou produto que lhe pertence, com assistência técnica permanente, recebendo, em troca, certa remuneração.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este artigo tem como característica uma pesquisa bibliográfica com a utilização livros e artigos sobre a temática abordada. A pesquisa bibliográfica é elaborada com embasamento em materiais já publicados como, artigos e livros científicos.

A pesquisa bibliográfica é definida como “o levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas publicações avulsas em imprensa escrita [documentos eletrônicos]. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.” (MARCONI e LAKATOS, 2001, p.43-44).

Ainda se caracteriza como qualitativa, sendo que segundo Richardson (1985), o método proporciona a compreensão profunda do fenômeno social, através de uma análise da situação mais complexa de acordo com suas particularidades. Em uma abordagem qualitativa, para Roesch (1999), destacada por observação participante os dados são obtidos por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado.

Quanto aos meios procedimentos técnicos trata de uma pesquisa de campo. Considerando a fonte das informações, de acordo com Souza et al. (2007), consiste na coleta de informações no local natural onde os fatos e fenômenos acontecem.

Desta forma, este artigo foi desenvolvido a partir de uma fundamentação teórica, para que fosse possível analisar os dados obtidos da realidade. Esta, uma franqueada do segmento calçadista, localizada em Santa Catarina, foi observada pelo pesquisador para compreender seu problema e oferecer-lhe uma análise da situação.

5. A FRANQUEADORA X E A FRANQUIA FLORIANÓPOLIS

A Franqueadora X, assim denomina para guardar sua identidade, é uma empresa de calçados femininos com franquias espalhadas por todo o Brasil, entre elas uma localizada na Grande Florianópolis/SC, aqui denominada de Franquia Florianópolis, o qual possui quatro lojas da marca. A empresa é nacionalmente conhecida e atua predominante nas classes A e B.

A Figura 2 apresenta a macro-estrutura que compõe a Franqueadora X. Esta é quem gerencia a marca, o desenvolvimento e o lançamento dos produtos, enquanto que as franqueadas pagam pela utilização da marca e comercializam os produtos através de lojas.

Para se analisar como se dá a aprendizagem organizacional nesse Sistema de Franquias é necessário destacar como ocorre o processo de criação e lançamentos das coleções, bem como, a promoção e as vendas para seus consumidores.

A comunicação e o marketing da marca consistem, principalmente, da promoção da imagem em revistas, mídia, outdoors, eventos, coquetéis, malas-diretas, assessoria de imprensa e site. A cada lançamento é escolhida uma ou mais celebridades para promover o produto, principalmente através da televisão. Além disso, as franquias possuem um layout de loja com projetos arquitetônicos adaptados a cada estação e coleção, o que confere um desing adequado às cores e estilos da coleção.

Além de dois lançamentos anuais – inverno e verão – a cada 45 dias são introduzidos novos produtos, edições limitadas para atrair as clientes, atingindo uma média de cinco produtos novos por dia. Isso dá à empresa uma velocidade de inovação muito grande, atraindo as consumidoras e permitindo uma geração contínua de caixa para as lojas e, por outro lado, exige que o conhecimento seja bem gerenciado e que a aprendizagem acompanhe o ritmo de desenvolvimento, mesmo que informalmente.

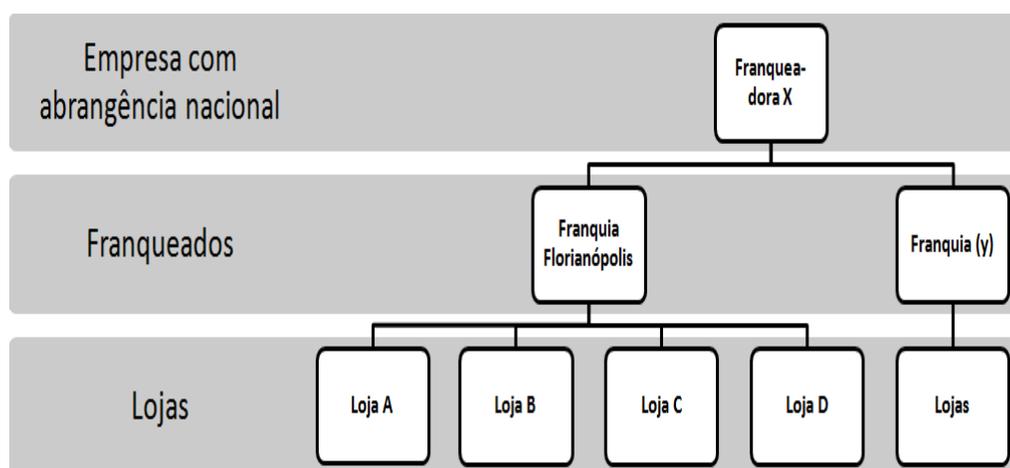


Figura 2: Estrutura Organizacional da Franqueadora X

A franqueadora possui um investimento constante na marca. Segundo a mesma, a marca é seu maior patrimônio e, por isto, investe constantemente em marketing, propaganda e comunicação, os quais são feitos por meio da realização de campanhas, atuação em mídia, site, produção de moda, assessoria de imprensa, patrocínios em principais eventos de moda.

Para o nicho de mercado em que a empresa atua uma marca forte é fundamental. Os clientes são atraídos pelo que o produto pode lhes proporcionar em termos de exclusividade e conforto. Tanto a Franqueadora como a Franquia Florianópolis oferecem treinamento constante para as vendedoras, gerentes e caixas, o qual objetiva oferecer demonstrações de coleções e produtos e, também, treinamentos de vendas com foco principal no atendimento personalizado e na retenção e fidelização dos clientes.

Entretanto, para que a marca continue sendo reconhecida é necessário que os clientes percebam que a empresa está alinhada com as principais tendências da moda mundial. Isso reflete a necessidade que a organização tem de aprender continuamente. Para tanto, é necessário que seus funcionários captem as tendências da moda, as transformem em idéias e que as transmitam para os outros atores da empresa.

Nesse contexto, o modelo “4Is” de aprendizagem organizacional pode ser utilizado para explicar e, possivelmente, para tornar mais claro o contexto anteriormente explicado. Entretanto, tomando-se como base o organograma da empresa e sua prática na transformação de tendências de moda em produtos comercializados, pode-se perceber uma distorção da lógica do modelo “4Is” de Crossan et al (1999).

Ao se analisar a Figura 3 pode-se perceber que aprendizagem organizacional da Franqueadora X e Franquia Florianópolis, não se dá pelo meio da utilização do modelo “4Is”, uma vez que ao aplicar seus elementos eles acabam ficando com a lógica invertida. Isso é consequência da organização não possuir uma ferramenta para incentivar a participação dos indivíduos em qualquer tipo de assunto.

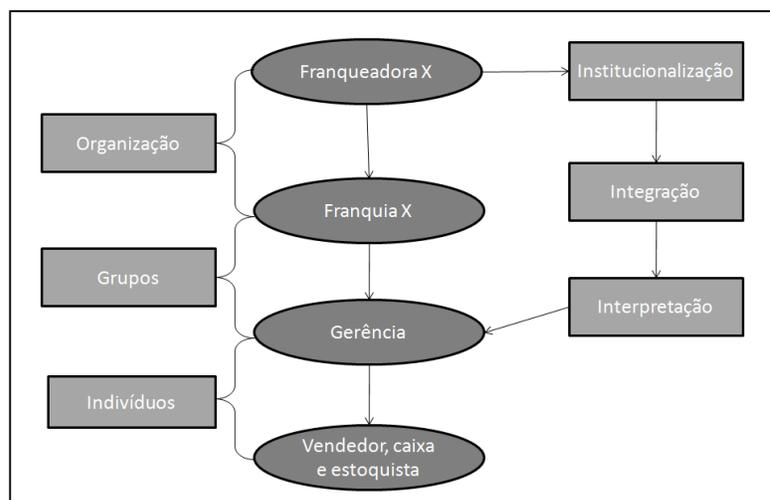


Figura 3: Processo de aprendizagem organizacional da Franqueadora X Franquia Florianópolis

A Franqueadora X determina todo o processo estratégico e decisório da empresa, desde o lançamento do produto até sua comercialização, ditando suas normas e requisitos a serem cumpridos, ou seja, a institucionalização. Essas normas consistem na padronização do atendimento da equipe de vendas, por meio de materiais ilustrativos de tendências e dos produtos, treinamentos de técnicas e estratégias de vendas, padronização dos uniformes dos funcionários e projetos arquitetônicos como layout de lojas, vitrines com exposição dos produtos, descontos, datas de liquidação. Com base nesses fatores o proprietário da Franquia de Florianópolis, interpreta e integra as ações, sem poder questionar ou dar sugestões.

Do mesmo modo ocorre com os gerentes de loja, que recebem todas as orientações do proprietário da Franquia Florianópolis ou de pessoas responsáveis pelo treinamento da Franqueadora X e instrui sua equipe. Salienta-se, assim que é a prática decorrente da ação da equipe que poderia ser mais bem utilizada por toda a organização.

Não se deve ignorar o fato de que a empresa é bastante conhecida e líder no seu nicho de mercado, mesmo sem utilizar esses métodos de aprendizagem. Entretanto, seria possível que ela reduzisse custos e tornasse alguns processos internos mais eficazes caso adotasse o modelo “4Is” ou qualquer outra estrutura formalizada. Com base nessa possibilidade propõe-se um fluxo de trabalho simplificado para a Franqueadora X.

A Figura 4 apresenta como o processo de aprendizagem do modelo “4Is” pode ocorrer, considerando-se a hierarquia da empresa. Os indivíduos que possuem conhecimento específico de algum processo, como por exemplo vendas, têm idéias por meio da intuição e, caso a organização tenha estruturado formas para captá-las poderá passar para as fases seguintes do modelo. É importante ressaltar que está se considerando a hierarquia da empresa, mas dentro de cada nível há um processo completo dos “4Is”.

No que se refere à gestão estratégica de pessoas, o processo de aprendizagem organizacional utilizando o modelos dos “4Is” possibilita uma maior valorização dos indivíduos por meio de suas idéias, como também traz grandes benefícios para a organização, porque o aprendizado não ficará mais somente no indivíduo, mas sim na “memória” da organização, em suas normas e políticas.

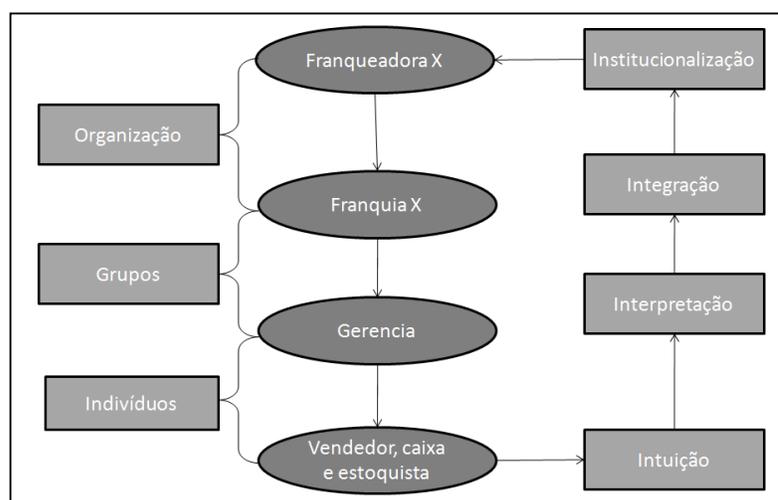


Figura 4: O processo de aprendizagem utilizando o modelo dos “4Is”

A Tabela 2 apresenta as sugestões para a Franqueadora e Franquia X, sendo que a sua interpretação pode ser feita a partir da função que cada indivíduo tem na empresa. Alguns deles, por exemplo, são responsáveis por linhas operacionais tais como vendas, caixas e estoques. Outros, pelo proprietário da franquia, supervisão e gerência. E a franqueadora estabelece todo o processo estratégico para os demais aplicarem.

Tabela 2: O modelo “4Is” de aprendizagem organizacional adequado à Franqueadora X e a Franquia Florianópolis

Nível	Processo	Insumos/Resultados
Indivíduo: vendedores caixas	Intuição: a partir da experiência e conhecimento privilegiado dos consumidores	- Experiências cotidianas, como gostos e tendências de seus clientes. - Imagens dos dois contextos, tanto

estoquistas	e da organização, os indivíduos possuem grande capacidade de gerar idéias e soluções	organizacional como dos consumidores. - Uso de metáforas para compreender a atitude de um grupo de clientes, por exemplo, e a partir disso tirar suas conclusões pessoais.
Grupo: Gerentes supervisores proprietário de franquias	Interpretação: além de seu próprio processo de intuição, devem possibilitar a interpretação da intuição de cada indivíduo e preparar isto para que seja transferido ao grupo	- A Linguagem de comunicação pode variar entre oral, escrita ou até mesmo digital, por meio de uso de ferramentas de informática atualmente disponíveis para este e outros fins. - Os mapas cognitivos envolvem a experiência e a capacidade de compreensão dos fatos e sistematização. <i>Feedbacks</i> , conversas, observação são formas de captar mais sinais dos indivíduos.
	Integração: união das opiniões e percepções dos indivíduos após a interpretação do grupo. Entre cada nível do modelo ajudes são necessários.	- A integração ocorre por meio de treinamento, palestras, por simples observação do indivíduo etc
Organização: Proprietário de franqueadora	Institucionalização: a partir do aprendizado alcançado e gerado, faz-se a validação do que deve ser inserido nas rotinas organizacionais.	- Por meio de rotinas, como manuais, normas ou princípios torna-se padrão o uso de determinadas técnicas ou hábitos desenvolvidos pelos indivíduos. Entretanto, é necessário um sistema de diagnóstico para verificar se a institucionalização disso está ocorrendo.

Destaca-se que a organização possui um alto nível de conhecimento, baseado no que são apresentados nos principais eventos de moda do mundo e em suas experiências passadas. Tem-se nesse processo um ponto crítico, já que o Brasil é, em grande parte, um seguidor das tendências mundiais e não um desenvolvedor de tendências. Dessa forma, outras organizações poderiam ter seus representantes nesses eventos e, portanto, fazendo sua própria leitura do que precisa ser ainda desenvolvido.

6 CONCLUSÕES

Todas as empresas possuem uma forma de aprendizagem organizacional, mesmo que não seja formalizada. O fato é que há alguns anos, esse processo poderia ser lento e gradual, sem a necessidade de modelos como o “4Is”. Entretanto, com o aumento da concorrência mundial, produtos chineses com baixos custos e produtos europeus com altíssima qualidade fazem-se necessário que as organizações aprendam rápido e se adaptem rapidamente às novas exigências mercadológicas. Daí a importância de se formalizar o processo de aprendizagem e entender como o mesmo pode funcionar melhor na empresa.

Através dos “4Is” – Intuição, Interpretação, Integração e Institucionalização – foi possível retratar como a Franqueadora X e a Franquia Florianópolis desenvolvem e poderiam melhor conduzir seu negócio no que se refere à aprendizagem, pois a interação do aprendizado são fatores essenciais para seu sucesso, apesar de fazer parte de um setor historicamente focado nos processos produtivos e promocionais.

Utilizando-se o modelo dos “4Is” e a hierarquia macro do Sistema de Franquias apresentou-se as etapas de aprendizagem organizacional, a partir de seus indivíduos apenas os que atuam nas lojas. Deve-se considerar, no entanto, que cada pessoa na empresa acaba iniciando e finalizando esse processo de aprendizagem. Isto é, cada um, desde o estoquista até o diretor da Franqueadora X tem a capacidade de intuir e acaba contribuindo, em menor ou

maior grau, na institucionalização. O esquema da Figura 4 ilustra, de forma simplificada, como isso pode ocorrer.

Espera-se, dessa forma, contribuir com o Sistema de Franquias através de subsídios práticos e teóricos que permitam que ela aprimore seu processo de aprendizagem organizacional.

Por fim, os “4Is” são considerados um modelo para o compreensão da aprendizagem organizacional nas empresas. Contudo, provavelmente por ser uma área pouco explorada, tanto a aprendizagem como as formas de desenvolvê-la permitem novos estudos principalmente em sistemas de franquias.

7. REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. *RAUSP*, v. 39, n. 3, p. 220-230, jul./ago./set. 2004.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DINIZ, M. H. Tratado teórico e prático dos contratos. 5. ed. v. 3. São Paulo: Saraiva, 2003.

DUTTA, D. K. e CROSSAN, M. M. The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4I organizational learning framework. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. v. 29, n. 4, p. 425-449, jul. 2005

EASTERBY-SMITH, M. e LYLES, M. Introduction: watersheds of organizational learning and knowledge management. *EASTERBY-SMITH*; Oxford: Blackwell Publishing. v. 5, p.115-125. 2005.

FEITOZA, J. S. O et al. A contribuição do estudo da aprendizagem organizacional para os gestores de empresas, *Anais do XIII SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção, 2006; XIII SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção; Bauru, SP, BRASIL; Português.*

HODGKINSON, G. P. et al. Intuition in organizations: implications for strategic LAWRENCE, Thomas B.; MAUWS, Michael K.; KLEYSSEN, Bruno Dyck Robert F.. *Academy Of Management Review*, n. , p.180-191, jan. 2005.

MARCONI, M. de, e LAKATOS, E. M. Metodologia do trabalho científico. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, F. Pesquisa de marketing. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PROBST, G.; BUCHEL, B. S. T. Organizational learning. London: Prentice Hall, 1997.

ROESCH, S. M. A. Projeto de estágio e de pesquisa em administração. São Paulo: Altas, 1999.

SANCHEZ, N. G., Zubiaga, D. A. G., Atahualpa, J., González, I., e Molina, A.; 2005. Virtual breeding environment: A first approach to understand working and sharing principles. Em First International Conference on Interoperability of Enterprises Softwares and Application (INTEROP-ESA'05), páginas 102–113, Geneva, Switzerland.

SANTOS, J. L. S. Processo de aprendizagem organizacional durante a implementação do planejamento estratégico na Universidade Federal de Alagoas. 2009. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Pós-graduação Em Engenharia E Gestão Do Conhecimento, Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SNYDER, W. M.; CUMMINGS, T. G. Organization learning disorders: conceptual model and intervention hypotheses. *Human Relations*, New York, v. 51 n. 7, July 1998.

SOUZA, A. C. de; FIALHO, F. A. P.; OTANI, N. TCC: métodos e técnicas. Florianópolis: Visual Books, 2007.

TSANG, E. W. K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, v. 5, n.1, p. 73-89, 1997.

VENOSA, S. de S. Direito civil: contratos em espécie. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

VERA, D.; CROSSAN, M. Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework. EASTERBY-SMITH, M; LYLES, M. Oxford: Blackwell Publishing 2005.