

## **Um Estudo das Competências Individuais e Organizacionais com Franqueados**

**ADILENE DOS SANTOS MORAIS**

UNIVERSIDADE DO CEUMA - UNICEUMA (UNICEUMA)

**THIAGO CARDOSO FERREIRA**

UNIVERSIDADE DO CEUMA - UNICEUMA (UNICEUMA)

**PHILIFE SAMPAIO LIMA**

UNIVERSIDADE DO CEUMA - UNICEUMA (UNICEUMA)

**JOSÉ DÁCIO GOMES DE CASTRO NETO**

UNIVERSIDADE DO CEUMA - UNICEUMA (UNICEUMA)

**PAULO ROBERTO CAMPELO FONSECA E FONSECA**

UNIVERSIDADE DO CEUMA - UNICEUMA (UNICEUMA)

# Um Estudo das Competências Individuais e Organizacionais com Franqueados

## 1 INTRODUÇÃO

Em tempos de crise econômica no país, as empresas precisam garantir sua sobrevivência a fim de se fortalecerem e permanecerem no mercado. Como alternativa, poderão dedicar-se na busca por desenvolvimento de estratégias competentes de seus colaboradores. A transformação do cenário econômico depende do retorno que proporciona o resultado esperado pelo mercado. Para permanecer nesse ambiente mutável, a avaliação de competências coopera para melhorar o desempenho a partir da avaliação, da elaboração de estratégias que visem retornos positivos e da identificação de competências existentes nos colaboradores das organizações, aplicado as franquias, que apesar de ser um sistema de negócio pré-definido necessita de ferramentas para o alcance da melhoria contínua.

Com base na avaliação de competências, tem-se como outro objeto as franquias, cujas organizações dependem do desempenho dos franqueados para gerenciar esse sistema. É um tipo de negócio que possui maior chance de sucesso para o franqueado por utilizar uma marca e patente já conhecida no mercado, que proporciona certa segurança ao franqueado por ser benéfico e possuir acesso a propagandas representadas através do marketing que dificilmente seriam atingidos na mesma proporção. Apesar de ser um sistema eficiente, depende muito do comprometimento tanto do franqueador, quanto do franqueado, com peso significativo para o sucesso e progresso do negócio. É uma possibilidade para empresários que querem diminuir os riscos e reduzir incertezas ao fazerem investimento nesse tipo de negócio que tem chances mínimas de fracasso.

As organizações necessitam desenvolver competências em seus colaboradores para manterem-se competitivas no mercado que está inserido em um ambiente mutável, ao buscar abrangência de qualidade nos serviços, competências essenciais no seu processo e a própria sobrevivência às exigências. Perceber as competências e como elas se fazem presentes nos gestores franqueados é importante, pois além de motivar e incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional, é uma maneira de administrar a realidade da organização e considerar a participação dos colaboradores.

Justifica-se que tal estudo tem relevância para a ciência pela carência de estudos propagados nesta área, faz-se análise das competências existentes na gestão de franqueados, assim, surge para responder a um contexto pouco explorado. Sua relevância acadêmica se dá por desenvolver uma pesquisa para contribuir de forma científica, com o objetivo de comparar quais competências são relevantes para gerenciar uma franquia através de conhecimentos, habilidades e atitudes postas em prática pelos colaboradores, ao alcançar resultados e respostas desejados, e é importante para a sociedade de modo a entender que para as competências dos gestores há uma tendência aos serviços e gerenciamento das franquias serem mais eficientes.

No que diz respeito as competências de gestão, Araújo (2013) faz uma análise comparativa entre as necessidades dos profissionais competentes e o perfil atual dos gestores na percepção dos hospitais particulares; no mesmo sentido Higa (2013) destacou as competências que se mostram relevantes para a gestão de uma unidade franqueada, na percepção do franqueador, e franqueado; já Souza e Teixeira, (2013) avaliaram as competências empreendedoras em franquias; assim, nota-se a relevância do estudo para que a franqueadora e os franqueados possam perceber a necessidade de gerir competências da melhor forma possível, de modo a elaborar estratégias de acordo com as exigências do mercado.

## **2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

O estudo visa responder ao seguinte questionamento: Quais as competências predominantes dos gestores franqueados?. Desse modo a partir do questionamento a pesquisa tem como objetivo: comparar as competências requeridas com as competências disponibilizadas para a gestão de franqueados.

## **3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **3.1 Competências Individuais**

No ano de 1973, a primeira abordagem estruturada sobre o conceito de competência surgiu pelo psicólogo David MacClelland, em uma busca mais efetiva que os testes de inteligência nos métodos de escolha de pessoas para compor as organizações, porém, tal conceito foi amplamente modificado para dar suporte aos processos de avaliação e para orientar ações de crescimento profissional. Boyatzis, em 1982, conceituou competências para um contexto gerencial, na busca de entrega da pessoa no meio em que está inserida (FISCHER; DUTRA, *et al.*, 2013).

Diferentes conceitos formados acerca de competência, associados a ideia de agregar valor social as pessoas, são apontados por Le Boterf (2003) com foco na competência em ação é necessário a utilização de recursos disponíveis, e Zarifian (2001) competência consiste em tomar iniciativa com prática inteligente frente a situação. No Brasil, Fleury e Fleury (2000) trabalham com clareza a integração das competências a gestão de pessoas e na implantação de estratégias empresariais; já Dutra (2004), reforça que não busca somente a integração estratégica, mas também a capacidade de entrega do indivíduo na gestão de pessoas em si, para melhor avaliar as decisões.

Segundo Rabaglio (2004), ser competente e ter competências não são a mesma coisa, justifica-se, pois que a primeira se refere ao desempenho positivo executado numa atividade determinada, mas que nem sempre poderá ocorrer assim; e a segunda significa possuir conjunto de competências harmonizadas conforme o desempenho e ter a capacidade de pôr em prática em qualquer situação. Da mesma forma, Freitas e Brandão (2005) afirmam que o resultado da competência se dá pela aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes em que o indivíduo terá um desempenho competente se gerenciar de forma eficaz, e reforçam esse entendimento ao ressaltar que a aprendizagem é a parte principal desse processo.

Define-se avaliação de competências como instrumento que propicia aos gestores uma análise mais estruturada para o aprimoramento das competências a serem desenvolvidas pelos colaboradores na execução das atividades, é um processo contínuo capaz de envolver as pessoas e organizações para que obtenham melhores resultados. Contudo, o processo de avaliação baseia-se em ações direcionadas, assim como para auxiliar no comportamento voltado a decisão de desenvolvimento (FERNANDES; HIPÓLITO, 2013).

É permitido verificar que o objetivo da seleção por competências se dá a partir da criação de um perfil de competências conforme as exigências da organização para cada cargo existente dentro da mesma, ou seja, fazer uma análise das competências existentes para criar estratégias competitivas com o intuito de sobreviver e buscar cada vez mais desenvolver-se condizente com a necessidade do ambiente no qual está inserida, a fim de atingir a eficácia da organização (RABAGLIO, 2004).

Percebe-se que as organizações têm procurado oferecer através da gestão de pessoas ferramentas para impulsionar seus colaboradores na entrega de si mesmo na busca por constante desenvolvimento. Desse modo, a ferramenta de avaliação de competências auxilia as empresas sobre seus benefícios, e a importância da tomada de decisão referente aos seus

empregados, com incentivo a eliminar as competências divergentes das que a organização espera que eles desenvolvam, para refletir no aumento da produtividade e sobrevivência no negócio (DUTRA, 2002).

As competências foram divididas por Fleury e Fleury (2011) em quatro níveis, os quais são compreendidos como: competências organizacionais, competências essenciais, competências distintivas e competências individuais. O que é relevante ressaltar que respectivamente as três primeiras se referem à empresa e apenas a última diz respeito ao indivíduo. As competências essenciais são chave para a sobrevivência da empresa no mercado competitivo, geram valor percebido pelos clientes e são fundamentais para elaborar estratégias. Já as organizacionais são a combinação das competências essenciais e individuais, pois a primeira depende da segunda para alcançar seus objetivos. No entanto, as competências distintivas se referem as atividades e competências que os clientes percebem que a diferem da concorrência, e que promovem vantagem competitiva. Finalmente, as competências individuais as quais são conhecimentos, habilidades e atitudes, como parte integrante agrega valor social ao indivíduo, para a empresa valor econômico.

Nesse contexto, Carbone et al., (2006) citam que para alcançar os objetivos que as organizações almejam se faz necessário o mapeamento constante, afim de captar e desenvolver as competências dos potenciais colaboradores. Para Fernandes (2006) as competências organizacionais dão ideia de serviços constituídos por recursos tangíveis e intangíveis, um é disponibilizado pela empresa e o outro é adquirido para o alcance do diferencial competitivo respectivamente.

### **3.2 Competências Organizacionais**

Uma contribuição fundamental ao conceito de competência organizacional desenvolvida por Prahalad e Hamel (2000) que definiram *core competence* ou competências essenciais processo de melhoria contínua da organização por meio de estratégias capazes de viabilizarem vantagem competitiva, benefícios que os clientes possam perceber e que a concorrência não consegue imitar, assim, a competência atua como fonte de competitividade para a organização. Além disso fazem comparação de uma organização a uma árvore, em que as competências da organização são as raízes e os produtos e ou serviços seriam os frutos e folhas. As raízes são as fontes do crescimento das árvores.

Ao definir competências organizacionais, Ruas et al., (2005) argumentam que as competências são coletivas, que surgem na forma de processos, nos quais resultam em conhecimentos implícitos e explícitos, desde que haja envolvimento dos elementos dominantes da organização. Tais competências se fazem presente em todas as áreas da empresa, porém cada uma atua com intensidade e aspecto diferente. Desse modo respondem à estratégia da empresa para a sua sobrevivência e diferenciação.

A competência de gestão é necessária para o gestor ter conhecimento das competências exigidas no mercado, de modo a possuir conhecimentos, habilidades e atitudes uma vez que ele é responsável por conduzir a organização, assim, por meio de comparação entre as necessidades dos profissionais competentes e o perfil atual dos gestores é possível identificar o perfil de competências profissionais e organizacionais (ARAÚJO, 2013).

A necessidade de gerir competências não cabe somente aos empreendedores, mas também aos franqueados, que apesar de atenderem a um formato pré-determinado, é uma maneira de garantir o sucesso do negócio com eficiência. Portanto, para continuar a expansão desse negócio é crucial tratar da existência de competências operacionais, financeiras, mercadológicas e de recursos humanos, como uma abordagem mais adequada na busca contínua de desenvolvimento (HIGA, 2013).

A partir disso, faz-se necessário o uso de ferramentas dentro das organizações capazes de analisar problemas de forma assertiva para gerar melhorias. Nesse sentido, pode-se mencionar a área operacional por tratar de funções, Tecnologia da Informação (TI), processos, produção, compras, logística e estoque do negócio, que são significativos para a correta execução do produto ou serviço. A competência operacional contribui diretamente para a conquista de confiança em que consumidores passam a ter a partir da percepção do serviço competente (GOZZI, 2015).

Do mesmo modo, a dimensão do marketing é caracterizada pela influência da demanda, criação, oferta, exposição, distribuição dos produtos e serviços oferecidos. É um recurso que agrega valor percebido pelos clientes, por identificar o mercado-alvo, ter a capacidade de manter e fidelizá-los através de estratégias de entrega, criação e comunicação. É de competência mercadológica que haja produtos que obtenham eficiência produtiva, distribuição em massa e baixos custos sem afetar na qualidade e no desempenho (KOTLER, 2005).

Pode-se verificar também que a competência de recursos humanos é essencial para a organização por meio do foco no desenvolvimento profissional. O processo de seleção por competência garante que o colaborador ocupe o cargo que mais se adequa a seu perfil, torna-se benéfico por motivar, satisfazer e até mesmo impulsionar as competências ainda desconhecidas por eles. É o método que estimula as pessoas a enfrentar os desafios de modo corretivo (OLIVEIRA; GONÇALVES; BARBOSA, 2014).

Já ao tratar das competências financeiras é viável perceber que colabora com as demais áreas citadas acima, cada uma com seu grau de importância, e juntas agregam valor recíproco às partes. A sobrevivência da empresa precisa de uma administração financeira eficiente, por meio do fluxo de caixa, custos, capital de giro e análise da viabilidade financeira, que são algumas atividades essenciais nesse processo. O controle das finanças depende da estrutura da empresa, por suas escolhas impactarem diretamente no funcionamento da mesma (ANDRICH; CRUZ, 2013). Assim, o estudo sobre competências fundamenta-se, por identificar a necessidade de fazer análise individual das principais áreas das empresas que possuem mais relevância para o domínio do gestor franqueado acerca do negócio. Bem como saber se a franqueadora dá apoio essencial para que o franqueado possa gerir com competência.

### **3.3 Franquias e Franqueados**

A *franchising* pode ser definida como técnicas e procedimentos em que uma organização poderá conceder seus produtos e/ou serviços e atuar mutuamente no mercado, assim, considera-se um canal de distribuição do marketing. A implementação ocorre mediante contrato, no qual o franqueador que possui a marca e forma de realização, operação e gestão do negócio, concede a licença da sua marca aos franqueados que juridicamente não dependeram dele, mas que deverão caber à responsabilidade de seguir com o negócio da forma mais semelhante possível à que o franqueador possui (CHERTO, 2011).

O sistema de franquia é composto por franqueados e franqueadores que detêm responsabilidades e assumem papéis diferentes, fundamenta-se por ser uma estratégia de forma segura para propagar seu negócio e marca, que assegura suporte adequado aos franqueados através de recursos financeiros, rápido crescimento com penetração de mercado referente ao valor da marca e ganhos de escala em marketing. Já o franqueador, tem como principais vantagens a concentração de novos produtos e serviços a serem oferecidos, que possibilita ganhos em economia de escala; o investimento é inferior ao do franqueado, pois ele é responsável por financiar a expansão do negócio; há poucos custos fixos causados pela

descentralização de estrutura; tem criação de um canal de distribuição diferenciado, entre outras (ABF, 2013).

A avaliação de desempenho é crucial para fazer o acompanhamento das operações dos franqueados, é uma forma adequada do sistema de franquias pôr em prática para construir parcerias sustentáveis entre fraqueado e franqueador (LAVIERI; CUNHA, 2009).

Já para Souza e Lourenzani (2011) o franqueado deve ser empreendedor por estar à frente do negócio, buscar aplicar suas qualidades e atributos e ser inovador, e a franqueadora deverá assumir um papel de coordenador e fiscalizador do processo para aperfeiçoar o desempenho do negócio.

As franquias podem ser inseridas no contexto do empreendedorismo, apesar de ter formato pré-definido, pois busca-se oportunidades como forma de aproveitar e organizar da melhor maneira possível. Só é viável implementar algumas ações em franquias desde que elas não interfiram no padrão proposto pelo sistema de negócio de acordo com a franqueadora. O desenvolvimento de competências é essencial na percepção como vantagem competitiva por meio da inovação do franqueado, é provável também alcançar um elevado grau de excelência, desse modo é possível, de alguma forma, persuadir a franqueadora com base em ações de melhoria contínua (SOUZA; TEIXEIRA, 2013).

Existem desafios que o franqueador poderá superar, acerca da necessidade de mudança na capacitação dos franqueados que não seja somente os padrões, normas e procedimentos propostos, mas trata-se entre eles da maneira pela qual se deve gerir as pessoas envolvidas no processo, de forma a buscar alternativas mais eficientes como a avaliação de competências. Isso se dá, pelo fato do modelo de franquias não prever que o franqueado esteja apto a lidar com a heterogeneidade emergente, mas como cumpridor de procedimentos ditados pela franqueadora (HIGA, 2013).

#### **4 METODOLOGIA**

Este trabalho buscou analisar as competências dos franqueados por meio do método de pesquisa dedutivo, por ser um método que parte do princípio geral e permite chegar a um resultado lógico. Quanto a natureza da pesquisa é aplicada pelo interesse de verificar a teoria na prática sobre a avaliação de competências na realidade dos franqueados, para o avanço da ciência. A abordagem utilizada é quantitativa, pois a partir da análise de dados foi possível analisar métodos estatísticos ao tamanho real mensurável por meio de questionários. O principal objetivo de estudo é de caráter descritivo, ao descrever características de determinada população, até mesmo o estabelecimento de relações entre variáveis e utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 1999).

A definição de Vergara (2007), refere-se ao tipo de amostra utilizada que foi a não probabilística, por considerar o critério de acessibilidade a melhor forma de alcançar o público-alvo respondente da pesquisa, que foram gestores franqueados, com aplicação de 151 questionários estruturados no período entre março e abril de 2018, mediante observação direta extensiva segundo Marconi e Lakatos (2017). O questionário apresentou 33 questões, com 8 referentes ao perfil do respondente, e 24 analisadas pela escala Likert por obter resultados mais significativos por intermédio de cinco pontos na apuração dos dados, em que a primeira perspectiva se refere ao quanto é relevante o domínio da competência para o gerenciamento do negócio, e a segunda trata do auxílio/apoio que são disponibilizadas, a partir de quatro dimensões de competências, que são operacionais, mercadológicas, recursos humanos e financeiras.

Logo, procedimento utilizado para coleta de dados foi o levantamento, que se dá após a coleta de informações sobre as competências relevantes consideradas pelos franqueados, por análise quantitativa com intuito de obter resposta. Nesse caso, o estudo foi feito em campo,

por ser o meio pelo qual se procura estudar os gestores franqueados sem distinguir seu ramo de atuação. Os dados foram calculados no programa SPSS, no qual foram geradas informações descritas na análise de resultado. A amostra coletada foi analisada através do *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) teste de adequação da amostra, é representada por um índice que avalia a adequabilidade da análise fatorial, os valores aceitáveis para ser considerado adequado é entre 0,5 e 1,0. O valor do KMO da amostra é de 0,805, ou seja, os dados dessa pesquisa são considerados satisfatórios e são adequados à análise fatorial considerado ótimo por Field (2009). Quanto aos métodos estatísticos utilizados foram: Correlação de Pearson, Alfa de Cronbach, e Carga fatorial, indica o nível de correlação da variável com o constructo, que segundo Hair (2009) são consideradas ótimas por apresentarem parâmetros de  $\pm 0,70$  ou maiores.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo aborda os resultados da pesquisa, isto é, com foco nos dados coletados a partir da aplicação de questionários com gerentes de franquias, inicialmente analisou-se o perfil dos entrevistados, logo após, têm-se a perspectiva 1 sobre quais competências são relevantes para o negócio, bem como, na perspectiva 2 o auxílio que a franqueadora disponibiliza para desenvolver as competências. Nessa etapa do questionário utilizou-se a escala com cinco alternativas proposto por Likert. Foram aplicados 151 questionários com gerentes de franquias, no qual apresenta-se o resumo das informações sobre perfil do público-alvo, que são necessárias para verificar possíveis influências.

Quanto ao gênero, percebeu-se que há maior presença de respondentes do sexo feminino com 68,9% e apenas 31,1% do sexo masculino. Já a composição da faixa etária foi de 21 a 60 anos, observou-se entre os entrevistados a faixa etária que predominou foi entre 31 e 40 anos, que corresponde a 46,4% das respostas. Quanto a formação dos gestores franqueados os percentuais que indicam maior concentração são de 31,8% para ensino médio completo, e superior incompleto com 27,8% representados por 48 e 42 respostas respectivamente, e 23,2% para ensino superior completo. Diante disso, pode-se perceber que existe uma busca de especialização por parte dos indivíduos que gerenciam esse tipo de negócio. No que diz respeito a faixa de renda, a maioria dos gestores recebia entre R\$ 1.000 e R\$ 3.000. A remuneração pode ser justificada pelo grau de escolaridade.

A perspectiva 1 tem o intuito de investigar quais as competências os gestores consideram importantes para seu negócio. Desta forma, a carga fatorial indica o grau de correlação entre a variável e seu constructo, a fim de interpretar o papel que cada variável tem na definição de cada constructo. Assim, a significância prática é usada para avaliar as cargas, conforme mostra a Tabela 2, vale destacar que a carga deve exceder 0,70 para que o constructo explique 50% da variância de uma variável.

Já para saber a precisão do instrumento de pesquisa, aplicou-se o Alfa de Cronbach, pois analisa o nível de confiabilidade e conseqüentemente do questionário que avalia a consistência com parâmetro de aceitabilidade 0,70. Nesse caso, foram formados quatro constructos de competências, são eles: Operacionais, Mercadológicas, Recursos Humanos e Financeiras, que se referem às variáveis. A Tabela 1 apresenta o resumo das competências relevantes do ponto de vista dos gestores franqueados, conforme pode-se observar abaixo.

Quanto as médias da perspectiva 1, os dados revelam que nas Competências Operacionais os gestores dão mais importância a variável 'gerenciamento de estoque', em que a média é de 4,68. Com base nas Competências Mercadológicas obteve-se (M=4,61) para 'precificação dos produtos'. Nas Competência de Recursos Humanos é possível notar que a 'liderança e motivação da equipe', apresenta média na escala de concordância 4,74. Já no que diz respeito as Competências Financeiras, percebe-se que 'gestão do fluxo de caixa' é uma

variável considerada relevante com (M=4,53) para o gerenciamento da franquia, conforme mostra Tabela abaixo.

<b>Dimensão - Competências Operacionais importantes para o negócio</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>	<b>Média</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Planejamento de Compras	0,830	4,60	0,726
Gerenciamento de Estoque	0,727	4,68	
Tecnologia da Informação	0,703	4,23	
Logística	0,700	4,38	
<b>Dimensão - Competências Mercadológicas importantes para o negócio</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>	<b>Média</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Exposição dos produtos no PDV	0,784	4,46	0,773
Adoção de estratégias táticas no PDV mediante análise de vendas de produtos	0,808	4,48	
Precificação dos Produtos	0,686	4,61	
Conhecer o mercado de franquias do mesmo setor da indústria	0,600	4,44	
Habilidades para vendas no PDV	0,735	4,52	
<b>Dimensão - Competências de RH importantes para o negócio</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>	<b>Média</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Recrutamento, seleção e formação da equipe de trabalho	0,754	4,62	0,825
Capacitação dos Funcionários	0,903	4,60	
Gestão das Pessoas	0,823	4,63	
Liderança e Motivação da equipe	0,750	4,74	
<b>Dimensão - Competências Financeiras importantes para o negócio</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>	<b>Média</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Gestão do Fluxo de caixa	0,678	4,53	0,819
Gestão do Capital de Giro	0,778	4,40	
Gestão de Custos	0,854	4,47	
Contabilidade (análise do resultado do negócio)	0,801	4,34	
Análise de viabilidade financeira para novos negócios	0,728	4,10	

**Tabela 1** – Constructos na perspectiva 1.

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2018.

Diferente da importância que os gestores franqueados dão as competências relevantes para gerir o negócio, o auxílio que eles recebem ao desenvolverem as competências é percebido a partir da Tabela 2. No que se refere as médias da perspectiva 2, os dados indicam que nas Competências Operacionais a variável que apresentou maior representatividade com média de 4,43 foi ‘manter normas e procedimentos padrões’, isso implica dizer que o gerente franqueado recebe auxílio para desenvolver tal variável. Contudo, tem-se nas Competências Mercadológicas (M=4,69) para ‘conhecer bem o produto vendido’. Para as Competências de Recursos Humanos, a média de 4,33 para ‘liderança e motivação da equipe’, e por fim, as Competências Financeiras 4,13 de média para o ‘fluxo de caixa’, é possível constatar que as duas últimas variáveis recebem auxílio para serem desenvolvidas, de acordo com os respondentes, assim como são consideradas importantes para o negócio.

<b>Dimensão - Recebo auxílio/apoio da franqueadora para desenvolver Competências Operacionais</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>	<b>Média</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Planejamento de Compras	0,765	4,39	0,852
Gerenciamento de Estoque	0,789	4,33	
Tecnologia da Informação	0,771	4,16	
Logística	0,748	4,31	



Implementar processos de trabalho eficientes	0,671	4,17	
Manter normas e procedimentos padrões	0,629	4,43	
Gerir um negócio de alta sazonalidade - Grandes Picos	0,726	4,28	
<b>Dimensão - Recebo auxílio/apoio da franqueadora para desenvolver Competências Mercadológicas</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>	<b>Média</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Criação de campanhas promocionais e de Merchandising no PDV	0,753	4,45	0,863
Exposição dos produtos no PDV	0,685	4,32	
Adoção de estratégias táticas no PDV mediante análise de vendas de produtos	0,775	4,31	
Precificação dos Produtos	0,795	4,43	
Conhecer o mercado de franquias do mesmo setor da indústria	0,702	4,20	
Conhecer bem o produto vendido	0,776	4,69	
Habilidades para vendas no PDV	0,780	4,41	
Habilidades para vendas externas ao PDV	0,570	3,63	
<b>Dimensão - Recebo auxílio/apoio da franqueadora para desenvolver de RH</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>	<b>Média</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Recrutamento, seleção e formação da equipe de trabalho	0,857	4,12	0,911
Capacitação dos Funcionários	0,900	4,23	
Gestão das Pessoas	0,906	4,25	
Liderança e Motivação da equipe	0,892	4,33	
<b>Dimensão - Recebo auxílio/apoio da franqueadora para desenvolver Financeiras</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>	<b>Média</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Gestão do Fluxo de caixa	0,863	4,13	0,950
Gestão do Capital de Giro	0,933	4,01	
Gestão de Custos	0,955	4,05	
Contabilidade	0,929	4,07	
Análise de viabilidade financeira para novos negócios	0,886	4,06	

**Tabela 2** – Constructos na perspectiva 2.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

**Quadro 1:** Elementos utilizados na correlação.

Siglas		Significado
COP1	COP2	Competência Operacional
MERCP1	MERCP2	Competência Mercadológica
RHP1	RHP2	Competência de Recursos Humanos
FINP1	FINP2	Competência Financeira

**Quadro 1** – Classificação de competência.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Perspectiva 1 – É importante para o negócio.

Perspectiva 2 – Recebe auxílio da franqueadora para desenvolvê-las.

A Tabela 3 abaixo, apresenta as correlações sobre as perspectivas das competências que são importantes, e as que a franqueadora disponibiliza ao gerente. Inicialmente ao analisar as correlações pode-se dizer que foram estatisticamente significantes por possuir nível de significância de 0,01. Observa-se que o constructo Competências Operacionais apresenta maior correlação ( $R=0,631$ ) na percepção dos gestores franqueados, isso significa que os gestores que consideram as competências operacionais importantes também consideram as competências financeiras.

No que diz respeito aos gestores franqueados receberem auxílio para desenvolver essas competências podemos identificar que há forte correlação entre Competência Financeira

e de Recursos Humanos (R=0,720). Desse modo, pode-se constatar que o resultado provavelmente infere-se que os participantes ao receberem auxílio para desenvolver as Competências Financeiras também receberam para a melhoria das competências de Recursos Humanos. Por fim, destaca-se outro coeficiente entre as perspectivas mercadológicas 1 e 2, que apesar do índice de correlação ser 0,482, mostra que existe uma correlação entre esses constructos, mas não é significativa, contudo, destaca-se porquê há uma relação entre o que é relevante para o franqueado gerenciar o negócio, e o auxílio que recebe para desenvolver as competências mercadológicas.

VARIÁVEIS	COP1	MERCP1	RHP1	FINP1	COP2	MERCP2	RHP2	FINP2
COP1	1							
MERCP1	,496**	1						
RHP1	,419**	,539**	1					
FINP1	,631**	,538**	,483**	1				
COP2	,425**	,264**	,267**	,239**	1			
MERCP2	,363**	,482**	,257**	,232**	,711**	1		
RHP2	,292**	,245**	,396**	,202*	,683**	,689**	1	
FINP2	,312**	,213**	,217**	,322**	,653**	,649**	,720**	1

**Tabela 3** – Correlação entre as variáveis importantes e as que recebem auxílio.

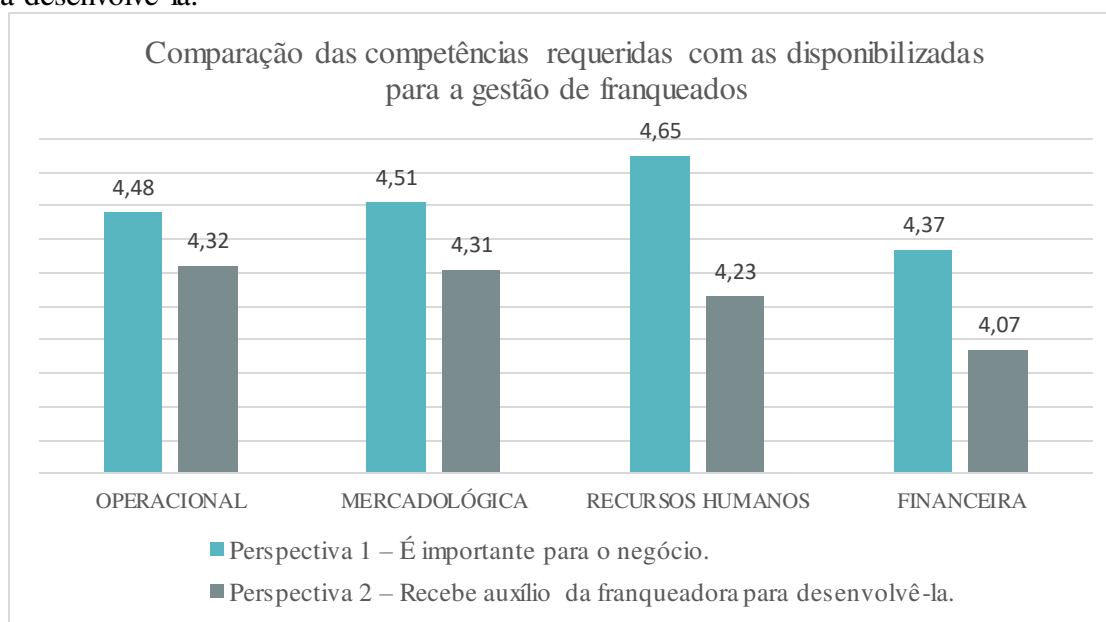
**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2018.

\*\* A correlação é significativa ao nível 0,01.

\* A correlação é significativa ao nível 0,05.

O Gráfico 1 apresenta as competências relevantes para o gerenciamento do negócio e as competências que os gestores recebem auxílio para desenvolvê-las. Tal análise só foi possível a partir da média extraída de cada constructo por apresentar o resumo dos dados.

**Gráfico 1:** Competências importantes para o negócio e as que o gestor recebe auxílio para desenvolvê-la.



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2018.

Ao comparar as competências requeridas com as disponibilizadas, podemos perceber que a primeira perspectiva mostra que na percepção dos gestores a Competência de Recursos Humanos são mais importante para o negócio, uma vez que apresentou média de 4,65 pode-se considerar o constructo que mostra maior preocupação dos franqueados em desenvolver capacitação aos colaboradores. Já na segunda perspectiva que aborda as competências auxiliadas pela franqueadora para o gerenciamento, destaca-se as Competências Operacionais por ter mais destaque (M=4,32) que se refere a padronização dos processos. O que indica a preocupação da franqueadora em desenvolver mais padronização, pois de acordo com Higa (2013) os manuais de padrões são recomendados para eficiência da organização, por se tratar de processos para apresentar produtos ou serviços semelhantes, afim de atuar mutuamente no mercado.

## 6 CONCLUSÃO

O estudo das competências individuais e organizacionais é frequente quando se fala do indivíduo no ambiente de trabalho, mas, ao tratar das franquias acredita-se que maiores investigações sobre o tema permitam melhor entendimento para alcançar estudo mais específicos. Este artigo buscou apresentar as competências predominantes dos gestores franqueados, com a finalidade de poder colaborar no meio organizacional para melhoria do negócio e propiciar conhecimento acerca da relevância de competências, através de quatro constructos de competências, que são: Operacionais, Mercadológicas, Recursos Humanos e Financeiras.

O objetivo da pesquisa foi alcançado, ao identificar que as competências requeridas na percepção dos franqueados, obteve maior média na Competência de Recursos Humanos, já no que diz respeito ao auxílio recebido por parte da franqueadora atingiu maior média na Competência Operacional. É possível justificar tal resultado para os franqueados pela necessidade de oferecer estímulo, capacitação, valorização e gestão das pessoas com o propósito de contribuir para o aperfeiçoamento tanto individual, quanto de estratégias competitivas que agregam valor percebido pelos clientes, e para a franqueadora se reflete em manter padrões de processos para oferecer produtos ou serviços com mais semelhança possível. Isso resulta na ratificação de que competências organizacionais dependem das competências individuais e essenciais para o sucesso do negócio.

Em relação ao auxílio recebido é evidente que há mais apoio por parte da franqueadora para manter a padronização do negócio, dentre as competências analisadas, a de maior relevância foi a Competência Operacional, pode-se perceber que obteve maior média em 'manter normas e procedimentos padrões', como também a Competência Mercadológica em 'conhecer bem o produto vendido'. Dessa forma, constatou-se que os gestores franqueados são melhores apoiados no que diz respeito a padronização, e as principais carências encontram-se nas Competências Recursos Humanos e Financeiros.

Ao analisar os dados, pôde-se observar que existe forte correlação entre as Competências Financeiras e Recursos Humanos relacionado ao auxílio recebido, talvez esse fato se explica porque quanto mais recursos financeiros a franqueadora tiver disponível a mesma também poderá investir para o auxílio de recursos humanos. Infere-se que outra correlação pode ser considerada entre Mercadológicas na perspectiva 1 e 2, apesar de não apresentar muita significância é importante destacar pois o franqueado considera importante para gerir o negócio e pode-se dizer que a franqueadora sabe da importância disso e também disponibiliza apoio para o desenvolvê-la.

Com relação aos resultados supõe-se ainda que a franqueadora deixa a desejar ao possibilitar suporte para desenvolver Competências de Recursos Humanos dos franqueados, pois os mesmos não se sentem preparados ao se depararem com os desafios que são impostos

no ambiente organizacional. Visto que a preocupação da franqueadora é auxiliar as competências operacionais que se reflete em manter padrões de processos para oferecer produtos ou serviços com mais semelhança possível. Notou-se ainda que uma competência depende da outra, e todas devem possuir conhecimentos, habilidades e atitudes harmonizadas para desenvolvê-las. Porém, as franquias devem levar em consideração as tendências decorrentes das mudanças organizacionais ocasionadas pelos impactos econômicos para eficácia do negócio.

Dessa forma, as informações de tal artigo contribui em nível acadêmico por fazer um estudo que relaciona as competências e os franqueados, com novas abordagens, como por exemplo, investigar em qual ramo de atuação do negócio a avaliação de competência predomina, como também fazer uma comparação entre competências necessárias para as franquias e outro tipo de negócio. Sua contribuição a nível organizacional se dá por descrever as diferenças que existem entre as competências consideradas importante para o franqueado gerir o negócio, e o suporte que a franqueadora acredita ser necessária desenvolver, assim, poderá auxiliar as empresas desse modelo de negócio a tomar decisões de forma mais assertiva, e a possibilitar qualificação ao franqueado de acordo com as competências exigidas pelo mercado, para o alcance dos objetivos organizacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABF. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Atuação e objetivos**. Disponível em: <[www.portaldofranchising.com.br](http://www.portaldofranchising.com.br)>. Acesso em: 31 ago. 2017.

ANDRICH, E. G.; CRUZ J. A. W. **Gestão financeira moderna: uma abordagem prática**. 1ed. São Paulo. Ed. Intersaberes, 2013. Disponível em: <<http://ceuma.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582128947/pages/-2>>. Acesso em: 09 mar. 2018. 154 p.

ARAÚJO, A. C. C. **Análise das Competências dos gestores hospitalares de Campina Grande–PB**. 2013. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/1296>>. Acesso em: 14 jul. 2018. 24 p.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 172 p.

CHERTO, M. R. Franchising e outros Canais de Marketing, In: DIAS, S. R. et al (Org.). **Gestão de marketing: professores do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. Cap. 9, p. 231-251. 539 p.

DUTRA, J. C. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004. 208 p.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2002. 216 p.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e Desempenho Organizacional: o que há além do balance scorecard**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006. 144 p.

FERNANDES, B. H. R.; HIPÓLITO, J. A. M. Competências: conceitos, métodos e experiências In. DUTRA, J. S. et al., (Org.). **Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências**. 1.ed. – 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013. Cap. 7, p. 151-171.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando SPSS**. Tradução de Lorí Viali. – 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 688 p.

FISCHER; DUTRA, et al. Competências: conceitos, métodos e experiências. In. RUAS, R. et al., (Org.). **Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências**. 1.ed. – 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª Ed. – 6º reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: **Anais do XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**. Brasília: ANPAD, 2005. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0316.pdf>>. Acesso em: 03 mai. 2018. 16 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOZZI, M. P. **Gestão operacional de lojas**. Editora Person, São Paulo, 2015. Disponível em:<<http://ceuma.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543016719/pages/1>>. Acesso em: 09 mar. 2018.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HIGA, V. G. **Competências de gestão numa unidade franqueada: necessidades de desenvolvimento na visão de franqueados e franqueadores**. 2013. 107 p. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11381>>. Acesso em: 15 set. 2017.

KOTLER, P. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. Editora Person, São Paulo 2º Edição, 2005. Disponível em: <[http://ceuma.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918727/pages/\\_1](http://ceuma.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918727/pages/_1)>. Acesso em: 07 mar. 2018.

LAVIERI, C.; CUNHA, J. **Utilização da avaliação de desempenho organizacional em franquias**. Anais do XXXIII ENANPAD, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO3164.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. 7. ed. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: GEN- Atlas, 2017.

OLIVEIRA, D. A.; GONÇALVES, R. S.; BARBOSA, A. C. Q. Percepção dos gestores de recursos humanos em relação ao modelo de gestão por competências/human resources managers' perception towards skills management. **Revista FSA (Faculdade Santo Agostinho)**, v. 11, n. 2, p. 01-26, 2014. Disponível em: <<http://www4.fsnet.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/363/pdf>>. Acesso em: 07 mar. 2018.

PRAHALAD, C. K.; G. HAMEL. A competência essencial da corporação. In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos Humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Ed. Futura, 2000.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 4ª ed. São Paulo: Educator, 2004.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 224 p.

SOUZA, G. C.; LOURENZANI, A. E. B. S. A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora. **REBRAE**, v. 4, n. 2, p. 115-127, 2011. Disponível em: <<https://periodicos.pucpr.br/index.php/REBRAE/article/view/13640>>. Acesso em: 13 jul. 2018.

SOUZA, M. A. M; TEIXEIRA, R. M. Competências Empreendedoras em Franquias: estudo de multicasos em Sergipe. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n.2, p. 3-31, 2013. Disponível em: <<http://www.regepe.org.br/regepe/article/view/59>>. Acesso em: 06 out. 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.