

FRANCHISING E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: Um estudo entre franqueados em uma cidade no Estado do Piauí

VANESSA BEATRIZ BEZERRA COELHO

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ (IFPI)

LINNIK ISRAEL LIMA TEIXEIRA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP) - FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E CONTABILIDADE

ELANE DOS SANTOS SILVA BARROSO

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ (IFPI)

MARCOS ANTONIO CAVALCANTE DE OLIVEIRA JÚNIOR

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ (IFPI)

LAÍSE DO NASCIMENTO SILVA

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ (IFPI)

FRANCHISING E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: Um estudo entre franqueados em uma cidade no Estado do Piauí

1 INTRODUÇÃO

O grande desafio que as organizações empresariais encontram atualmente concentra-se na capacidade de garantir a sua sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo. Com isso, a arte de inovar nos negócios já não é mais um diferencial e sim uma função fundamental para todos os segmentos que pretendem se manter nesse mercado. Esses reflexos são sentidos no acirramento da concorrência, o que leva às organizações a reverem suas estratégias de negócios e às formas de organização do trabalho, o que demanda profissionais cada vez mais qualificados e com competências variadas e atualizadas (COSTA *et al.*, 2020).

Além disso, o papel gerencial faz parte das atividades organizacionais, não só por sua caracterização em si, mas também, pela enumeração de competências necessárias para melhor desempenho dos processos. Dessa forma, as competências gerenciais se revelam um pilar essencial para se alcançar a depender da visão institucional adotada, um desempenho organizacional que vise à geração e à manutenção de diferenciais competitivos. Por outro lado, muitas incertezas cercam os empresários no início do negócio e, como alternativa para redução de parte dessas incertezas, está o sistema de franquias, ou, em inglês, *franchising*.

Dentro da dimensão do ramo de franquias observou-se que a temática foi estudada em determinadas categorias como *marketing* e estratégia de comunicação de forma a investigar as estratégias mais eficientes para gerar reações dos consumidores e seu engajamento (SILVEIRA, 2019; QUEIROZ *et al.*, 2018); gestão de pessoas e relação de trabalho focando na cultura organizacional e avaliação de desempenho organizacional (MEDEIROS *et al.*, 2019); gestão de pessoas e comportamento organizacional no que tange às competências gerenciais (FERREIRA; PAIVA, 2017); estratégia e empreendedorismo discutindo o perfil do empreendedor (SCHNELL *et al.*, 2018; SOUZA; TEIXEIRA, 2013); e ambiente institucional e negócios internacionais envolvendo os processos e os fatores determinantes na internacionalização de redes de franquias (CANTONI *et al.*, 2019; BRETAS; GALETTI; ROCHA, 2019; ALMEIDA; LANFRANCHI; MELO, 2018; FONSECA; ROCHA, 2018), além da categoria financeira e de investimentos (OLIVEIRA; SILVEIRA, 2019; SILVEIRA, 2018) que costuma ser a área mais explorada no que diz respeito à abertura de uma franquia.

Ademais, em relação ao tema sobre as competências gerenciais as pesquisas desenvolvidas concentram-se em estudos empíricos que de acordo com Medeiros *et al.*, (2019), as temáticas de maior incidência são: em orientação para resultados; habilidade com pessoas e equipes; liderança, coordenação e motivação; habilidade com mudanças; comunicação; planejamento; gestão do conhecimento; organização e controle; atitudes e valores; e conhecimentos e habilidades técnicas da área.

Ainda, segundo Ferreira e Paiva (2017), no que diz respeito às competências gerenciais, existem estudos desenvolvidos para diferentes categorias como gestores e outros profissionais atuantes em hospitais ou organizações da área de saúde (VIEIRA *et al.*, 2019; FERNANDES; PAIVA; MAGESTE, 2017); em bancos (COSTA *et al.*, 2020); em instituições de ensino (CASTRO-JUNIOR *et al.*, 2019; FERREIRA; PAIVA, 2017); em indústria têxtil (CANTONI *et al.*, 2019); em comércio varejista (EBERT; FROEMMING; JOHANN, 2018); e em hotéis (CARVALHO; SILVA; ZAGO, 2011); além de estudos sobre as competências gerenciais com os secretários executivos (BARROS *et al.*, 2013) e com gestores da área de tecnologia de informação (FILHO; SILVA; MUZZIO, 2019).

Dessa forma, observa-se que são escassos os trabalhos destinados a explorar o mercado por meio de um estudo mais amplo envolvendo franquias de diferentes setores, analisando as competências dos gestores das franquias. Conseqüentemente, nota-se assim duas áreas pouco exploradas. Neste contexto, a partir desse *gap* teórico, este estudo busca

alinhar essas duas temáticas visando identificar as competências gerenciais desenvolvidas por franqueados em um modelo de *franchising*.

Diante disso, levantou-se como problema de pesquisa: Como se apresentam as competências gerenciais entre franqueados de Piripiri-PI? Para isso teve-se como objetivo geral analisar as competências gerenciais e os modelos de gestão desenvolvidos entre os franqueados de Piripiri-PI. E, especificamente, caracterizar o perfil de franqueados, identificar as principais competências gerenciais presentes entre os gestores das franquias e analisar os modelos de gestão desenvolvidos. Para a presente pesquisa, foi realizada uma análise das competências gerenciais, na qual estas foram apresentadas com base no modelo dos valores contrastantes de Quinn *et al.*, (2003), adaptado por Felício *et al.*, (2007). Quanto à abordagem, caracteriza-se como pesquisa qualitativa de caráter descritivo.

2 FRANCHISING E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

O sistema de *franchising* teve sua origem em meados do século XIX nos Estados Unidos, quando houve a necessidade de as empresas acompanharem o crescimento da população norte americana em relação à expansão dos meios de transportes. A partir de 1960, surgiram as primeiras iniciativas de adoção do sistema de *franchising* no Brasil, com o surgimento das redes Yázigi em 1963 e CCAA no ano de 1969. A disseminação do modelo de sistema *franchising* como um modelo de negócios se deu a partir da década de 1980. Em 1979, o McDonald's inaugurou sua primeira loja no Brasil, porém apenas em 1987 a rede introduziu o franqueamento de sua marca no país. No início da década de 1980 empresas como O Boticário, Água de Cheiro, Bob's e Ellus também passaram a adotar o sistema de franquias (BRETAS; GALETTI; ROCHA, 2019; ALMEIDA; LANFRANCHI; MELO, 2018).

Segundo Cantoni *et al.* (2019), entre os fatores que têm colaborado para a expansão dos sistemas de franquias estão a internacionalização, crescimento das empresas, acessibilidade de recursos e profissionais, relacionamentos internacionais e as políticas econômicas.

No atual cenário econômico brasileiro, o sistema de *franchising* tem apresentado resultados de crescimento significativo nos últimos anos. Os dados de desempenho divulgados pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) em 2019, mostram que o setor demonstra consistência e estabilidade mesmo diante de um crescimento econômico moderado. O número de redes cresceu 1,4% em relação ao ano anterior, isto se deve em razão do aumento do número de novas marcas dos segmentos de serviços e alimentação que estão em crescimento no mercado. Além disso, desenvolvem-se novos formatos e modelos de negócios que potencializam este crescimento do setor. Consequência disso é a expansão na abertura de novas unidades que colaboraram para o aumento na geração de empregos diretos (ABF, 2020). Vitorino *et al.* (2018, p. 304), definem *franchising* como “um modelo de expansão de negócio baseado em uma rede de organizações padronizadas, usando técnicas de compartilhamento do investimento, da gestão e dos riscos”.

De acordo com a *International Franchise Association* – IFA (2018), a essência da franquia está relacionada ao valor da marca, a forma como o franqueador dá suporte a seus franqueados e como estes cumprem suas obrigações para entregar produtos ou serviços nos padrões da marca. Com o modelo de *franchising* em expansão, a utilização de processos e métodos bem definidos, assim como a utilização de cartilhas ou manuais de negócios podem ser considerados fatores que contribuem positivamente para o sucesso deste tipo de empreendimento. Vale ressaltar ainda que, o sucesso de uma franquia também pode estar atrelado ao desempenho do trabalho de cada franqueado como empreendedor e gestor (SILVEIRA, 2019).

A forma como uma franquia está estruturada não define o sucesso do negócio. Um fator importante neste processo envolve a forma de gestão desenvolvida na empresa. Assim,

compreender o perfil de gestão, as características e habilidades necessárias são essenciais tanto para o franqueador quanto para o franqueado. Mesmo que o modelo de negócio seja algo já desenvolvido, estruturado e testado o modo como o produto ou serviço chegará ao público alvo, assim também como a forma que o negócio será gerido pode ser crucial para o sucesso no mercado.

Schnell *et al.* (2018) afirmam que o perfil do franqueado possui alto grau de influência de maneira direta e decisiva no desempenho do negócio. Outros autores corroboram com este pensamento destacando que o desempenho dos franqueados como empresários e gestores possui um papel muito importante para a rede de franquias (SILVEIRA, 2019). Assim, deve ser destacado, portanto, que o processo de avaliação de um franqueado é necessário para identificar se o franqueado possui o perfil adequado ao sistema e se este sistema é apropriado ao franqueado (MEDEIROS *et al.*, 2019).

Alguns franqueados prosperam dentro de um sistema de franquias, enquanto outros falham. Por isso, a seleção de franqueados feita de forma apropriada, observando certos requisitos e características ideais para um gestor, pode ser uma grande aliada para não surgir certos problemas operacionais para a empresa franqueadora (LAS CASAS; SOUSA, 2014).

No que diz respeito ao perfil de um franqueado, além da capacidade financeira, algumas outras características são consideradas pré-requisitos para auxiliar a gestão e gerar efeitos positivos na produtividade da empresa, corroborando com alguns autores como Las Casas e Sousa (2014) que consideram como elementos do perfil de um franqueado, o potencial financeiro, capacidade gerencial e empreendedora, comprometimento, preparação psicológica, predisposição a correr risco, experiências e conhecimento regional. Por certo, observa-se que o perfil ideal do franqueado deve ser o que melhor se adequa ao perfil de gestão e à estrutura da rede de franquias, pois isso pode colaborar para o crescimento e estabilidade do negócio, além de oferecer vantagem competitiva diante das demais empresas.

2.1 Competências Gerenciais

Nas sociedades antigas, a competência era percebida apenas como uma forma de julgamento de um indivíduo em relação ao que o outro era capaz de realizar. Com o passar do tempo, passou a ser entendida como a capacidade de lidar com as contingências de uma determinada situação (JÚNIOR *et al.*, 2019). Com isso, os gestores são considerados competentes quando concedem a sua equipe ambiente de aprendizagem adequado, conseguem proporcionar um nível elevado de desempenho e buscam alinhar à visão institucional aos objetivos estratégicos da organização.

Ferreira e Paiva (2017) definem competências gerenciais como um conjunto de comportamentos e habilidades que oportunizam aos gerentes alcançarem maiores resultados, satisfazendo os anseios dos usuários de um produto ou serviço de forma a atenderem às expectativas da organização.

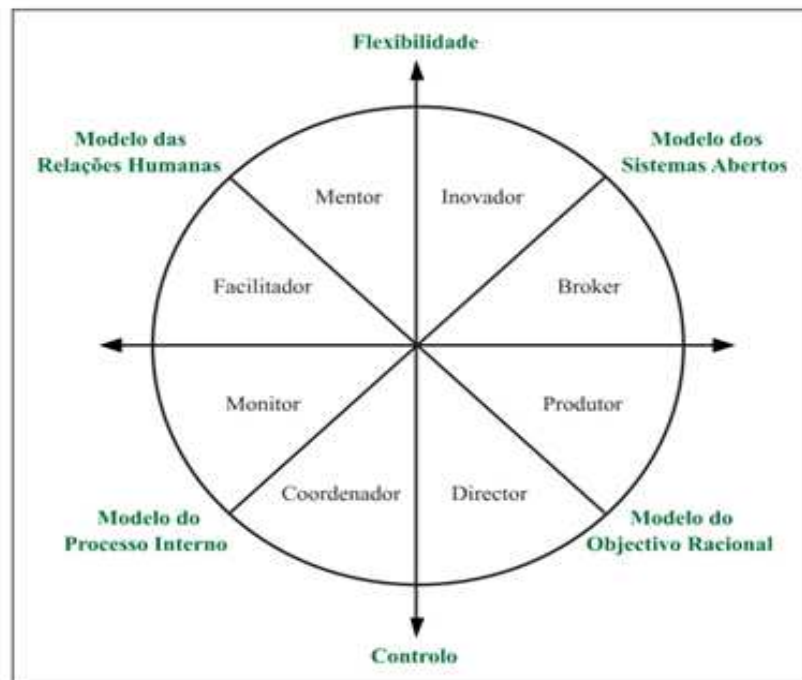
Observa-se a diversidade de habilidades comportamentais e humanas que são exigidas de um gerente e as competências que são atribuídas à função gerencial, essencialmente ele precisa assumir o papel de gerenciar pessoas e processos dentro da organização, buscando a eficiência organizacional, a competitividade e a satisfação do cliente, e a função gerencial também passa a ser parceira do empreendimento e dos colaboradores, o que torna possível atingir os resultados. Por isso, de forma geral espera-se de um gestor um perfil capaz de interagir de maneira interdisciplinar interligando a técnica com a maneira como os indivíduos executam e desenvolvem suas funções (COSTA *et al.*, 2020).

A partir desse contexto, se estabelece a forma como essas competências gerenciais são expressas na função de um gestor, sendo elementos condutores para a concretização da estratégia organizacional, para isso torna-se importante identificar modelos que as apresentam de forma mais adequada a utilização desejada (OLIVEIRA; SILVEIRA, 2019).

Há uma facilidade dos gerentes seguirem um modelo de gerenciamento fundamentado em suas próprias convicções devido às suas vivências e experiências passadas (QUINN *et al.*, 2003). Dessa forma, a mudança de mentalidade, sendo chamada também de aprendizagem, é primordial para um líder exercer seu papel de intermediador de forma eficaz na organização, visto que esta possui uma realidade mais complexa (BARBOSA; PAIVA; MENDONÇA, 2018).

Dessa forma, existem duas dimensões-chave nas conceptualizações da eficácia organizacional que, quando visualizadas como dois eixos e sobrepostas, fazem surgir o modelo constituído por quatro quadrantes. Uma dimensão é a flexibilidade *versus* estabilidade que molduram o eixo vertical e a outra é a orientação interna *versus* orientação externa no eixo horizontal. Neste esquema de dois eixos, os autores posicionam nos quatro quadrantes os quatros grandes modelos da teoria organizacional e da gestão (FELÍCIO, 2007), conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo dos valores contrastantes



Fonte: Felício (2007).

O modelo proposto por Quinn *et al.* (2003) considera ainda que a atuação gerencial pode ser desenvolvida segundo oito papéis que são antagonísticos e que dependem do modelo de gestão utilizado pela organização. Neste são reunidos quatro modelos de gestão da história administrativa que são antagonísticos e por isso cada quadrante tem a seu pólo oposto em um outro conjunto de papéis e competências contrastantes.

Quinn (2003) propõe quatro modelos contrastantes: Modelo dos Objetivos Racionais (ênfase contínua em processos como o esclarecimento e alcance de objetivos, análise racional e tomada de iniciativas), Modelo dos Processos Internos (corresponde ao trabalho de integrar e têm a ênfase na eficiência, no fluxo de trabalho e na função do gerente), Modelo das Relações Humanas (destaque no compromisso, coesão e moral em que parte do pressuposto que o envolvimento relacional resulta em compromisso, aliado com a participação a resolução de conflitos e construção de consenso) e Modelo dos Sistemas Abertos (tem por processos essenciais a flexibilidade política, inovação, a resposta criativa de problemas e a coordenação da mudança).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo tem como objetivo analisar as competências gerenciais e os modelos de gestão desenvolvidos pelos franqueados da cidade de Piripiri-PI. Para tanto, se fez uso de uma abordagem qualitativa, pois “na medida em que o objeto é traduzido em seu subjetivismo, isto é, relativo a um fenômeno não mensurável, o método proposto é o qualitativo” (FIGUEIREDO; SOUZA, 2011, p. 95). Por descrever o comportamento e as características de um fenômeno sem interferência, o estudo ainda pode ser classificado como descritivo (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para isso, teve como objeto de pesquisa as empresas franqueadas que estão concentradas na cidade de Piripiri-Piauí, a 166 km de distância da capital, Teresina. A escolha por essa cidade justifica-se pelo fato de ser considerada a 4ª maior cidade do Estado, dentre as maiores cidades, Piripiri é a mais próxima da capital, além de apresentar uma economia mais dinâmica, o que possibilita o surgimento de um maior número de negócios relacionados ao ramo de franquias.

Devido à ausência de dados oficiais relativos à franquia, o levantamento das empresas ocorreu de duas formas: pesquisas na internet e redes sociais sobre a existência das franquias e por indicação de moradores da cidade sobre as franquias mais conhecidas. O levantamento realizado mapeou 14 empresas constituindo assim o universo desta pesquisa, categorizadas em sete diferentes tipos de franquia: bombons finos, perfumaria, cosméticos, restaurante, farmácia e sorveteria. Do total, 07 empresas aceitaram participar da pesquisa, do restante, 1 se encontra fechada devido à pandemia, 3 não retornaram resposta e 3 não aceitaram participar da pesquisa.

O roteiro da entrevista realizada foi definido baseado pelo modelo de Quinn *et al.* (2003), adaptado de Felício *et al.* (2007). O roteiro é composto por uma pergunta geral com intuito de identificar a forma de gestão desenvolvida, ademais oito perguntas semiestruturadas que foram divididas de acordo com os quatro modelos dos valores contrastantes de Quinn.

Devido ao período de isolamento ocasionado pela pandemia do COVID-19, a entrevista foi realizada com os gestores por meio de ligação e através do aplicativo *WhatsApp*, pois as empresas estavam fechadas. Cada entrevista foi gravada, transcrita de forma integral para posterior análise dos resultados da pesquisa, para isso utilizou-se do *software* Atlas.ti. O *software* Atlas.ti consiste em uma ferramenta para a análise de dados qualitativos podendo a sua utilização ser útil na formação em pesquisa qualitativa, visto que atribui maior visibilidade e transparência à análise de dados (CANTERO, 2014).

Para início da coleta de dados, os eixos de análise foram categorizados baseado pelo modelo contrastante de Quinn *et al.* (2003), como sendo flexibilidade, controle, orientação interna e orientação externa, e a partir disso foram criados subcategorias para cada código específico, como pode ser observado no quadro 1, posteriormente todas as respostas referente as entrevistas transcritas foram codificadas.

Quadro 1 - Grupos de códigos

Códigos	Variáveis	Códigos	Variáveis
Flexibilidade	Adaptabilidade da organização	Controle	Autoridade
	Diversidade		Coordenação
	Iniciativa individual		Estrutura
Orientação interna	Gostos e desgostos	Orientação externa	Competitividade
	Sentimentos		Objetivos fins da empresa
	Estabilidade no local de trabalho		Aquisição de recursos

Fonte: Variáveis da pesquisa adaptado de Quinn (1983)

Através da codificação das entrevistas observou-se que o atual cenário envolvendo a pandemia do COVID-19 foi um termo recorrente pelos entrevistados por ter impactado o desenvolvimento destas empresas no mercado, por este motivo foi necessário acrescentar “COVID” como uma variável de análise do modelo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção descreve os principais resultados desta pesquisa. Apresenta-se o perfil dos entrevistados, em seguida analisou-se os modelos de gestão que prevalece entre os gestores pesquisados com base nas competências apresentadas em cada um dos papéis que compõem os modelos contrastantes de Quinn *et al.* (2003) como sendo: modelo de Relações Humanas, modelo dos Sistemas Abertos, modelo dos Processos Internos e o modelo dos Objetivos Racionais.

4.1 Caracterização do perfil

Em relação a caracterização do perfil dos gestores identificou-se que todos possuem formação de nível superior, com tempo de atuação no ramo variando entre 4 meses e 6 anos. Além disso, uma característica dessas empresas é que os gestores são ao mesmo tempo donos das franquias e com predominância do gênero feminino.

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados

Empresa	Estado civil	Gênero	Tempo de atuação	Idade	Formação acadêmica
A	-	Masculino	4 meses	-	Contabilidade
B	Casada	Feminino	4 meses	-	Psicologia
C	Casada	Feminino	6 anos	40	Ensino Superior Completo
D	Solteira	Feminino	4 anos	37	Farmácia e Pós-graduada em Gestão Estratégica de Negócios.
E	Solteira	Feminino	3 anos	25	Letras Inglês
F	Casada	Feminino	1 ano	25	Farmacêutica
G	Casado	Masculino	5 anos	49	Administração de empresas

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Observa-se ainda que pesquisados possuem uma formação acadêmica que difere da sua área de atuação tornando-se empresários não por formação, mas por oportunidade de atuarem em atividades que lhes possam ser mais rentáveis e apostando em investir em um segmento de mercado. Ademais, a faixa etária dos pesquisados também é algo a ser mencionado visto que se estabelece entre um público predominantemente jovem.

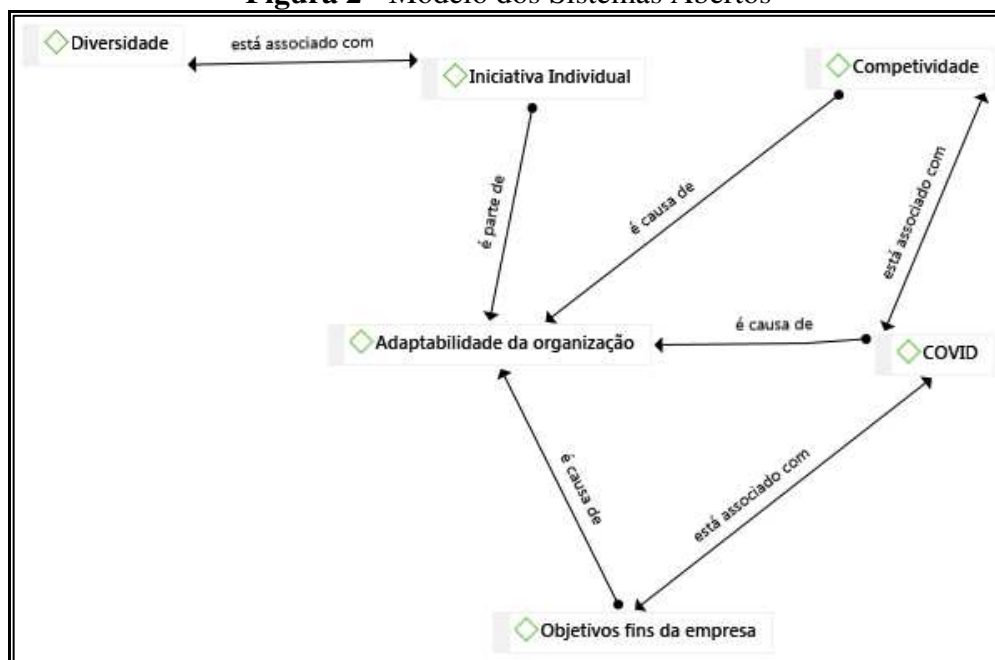
4.2 Modelos de gestão e competências gerenciais

Os eixos utilizados para identificar os modelos predominantes entre os gestores entrevistados serão analisados de acordo com o modelo de Quinn *et al.*, (2003), que propõem uma divisão em quatro eixos como sendo: flexibilidade, controle, orientação interna e orientação externa, que estão associados à quatro quadrantes delimitando cada um dos modelos de gestão.

Dessa forma, inicia-se esta análise identificando que, o modelo dos Sistemas Abertos é constituído pelo eixo de flexibilidade e orientação externa. Logo a ênfase envolve o que está relacionado ao mercado, ou seja, ao que a empresa não tem controle diretamente, mas que

pode interferir em sua produtividade. Tendo como eixo de análise a flexibilidade com suas variáveis: adaptabilidade da organização, diversidade e iniciativa individual; e a orientação externa com objetivos fins da empresa, competitividade e aquisição de recursos.

Figura 2 - Modelo dos Sistemas Abertos



Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo Atlas.ti (2020)

No modelo de Sistemas Abertos apresentado na figura 2, a adaptabilidade organizacional (eixo flexibilidade) é a variável com maior número de relações. A principal causa de adaptabilidade evidenciada nas entrevistas é o contexto da pandemia do COVID-19, fator externo que têm alterado o funcionamento das organizações. Percebe-se pela figura que a adaptabilidade estabelece relações com as variáveis competitividade e objetivos fins (eixo orientação externa). Como mencionado, a recorrente citação da pandemia como causa de mudanças e adaptações organizacionais justificou o acréscimo desta variável ao modelo inicialmente pretendido. Constata-se também que a competitividade e os objetivos fins também foram afetadas diretamente pela COVID-19, por fim, afetando a adaptabilidade organizacional.

Para exemplificar essas estratégias de adaptações em decorrência do cenário atual, a empresa B citou o trabalho *home office* e aulas *online*, a empresa A começou a trabalhar com vendas externas e *delivery*; e nesse momento a empresa C iniciou o trabalho com *delivery*. Logo, com a pandemia exigindo isolamento social, as empresas tiveram que desenvolver novas estratégias a fim de atingir seus objetivos organizacionais e conseguir ofertar os seus produtos/serviços aos clientes, para assim gerar uma maior competitividade no mercado que atuam. De certa forma, o fato de estarem em um ambiente de incerteza exige comportamentos e práticas necessárias à adaptação que possibilitem superar os desafios diante das mudanças de cenário, pois envolve a sobrevivência da empresa no mercado (OLIVEIRA; SILVEIRA, 2019).

Por outro lado, nota-se também que por serem empresas franqueadas, dispõem de suporte da franqueadora, como ressalta o gestor da Empresa A: “Recebe as orientações que devem ser seguidas diretamente da franqueadora. Mas em época de mudanças são direcionados a fazer uma análise regional”. O franqueado da Empresa C destaca as

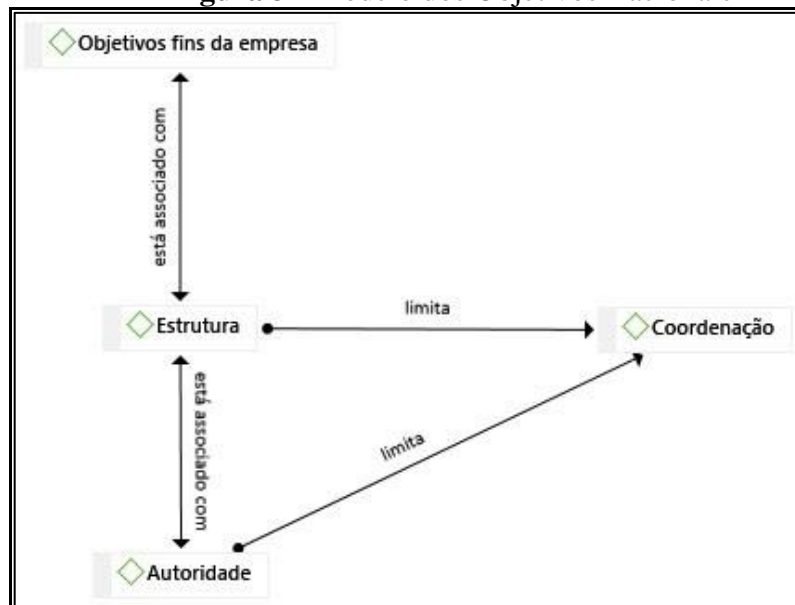
orientações e auxílios dados pela franqueadora no processo de adaptabilidade. Além disso, observou-se que iniciativa individual faz parte da adaptabilidade da organização, no sentido que, para haver uma adaptação às condições favoráveis ou não em uma empresa, é preciso estar perceptível as demandas do mercado e ter iniciativa para atuar de forma proativa na resolução dos problemas que vierem. Com isso, afirma-se que a adaptação para uma empresa, seja qual for o segmento, é essencial para que ela possa ter estabilidade e crescimento no mercado.

O modelo dos Objetivos Racionais, por sua vez, apresenta uma ênfase contínua nos processos de forma a aumentar a produtividade organizacional, sendo constituído pelo eixo de controle, com as variáveis autoridade, coordenação e estrutura; e pelo eixo de orientação externa com competitividade, objetivos fins da empresa e aquisição de recursos.

Na Figura 3, observa-se que neste modelo a variável estrutura (eixo controle) estabelece relações com as demais variáveis, ao passo que está associada à autoridade que pertence ao mesmo eixo (controle), relacionando-se diretamente com os objetivos fins da empresa (eixo orientação externa).

Durante as entrevistas, o termo estrutura foi citado pelos gestores no que diz respeito à forma como uma empresa franqueada está estruturada por dispor de orientações, manuais, normativos e outros já previamente estabelecidos pela franqueadora como demonstra as falas, respectivamente, das Empresas A e G: “Recebe as orientações que devem ser seguidas diretamente da franqueadora”, “A franqueadora detém de um setor estratégico específico que vai repassando as orientações e diretrizes”, e também por terem, adicionalmente, um maior suporte e apoio da mesma para o desenvolvimento da empresa como afirma a Empresa G: “Estamos sempre norteados pela matriz então se torna mais fácil seguir”.

Figura 3 - Modelo dos Objetivos Racionais



Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo Atlas.ti (2020)

Na Figura 3 ainda demonstra que a estrutura e a autoridade da franqueadora limitam a coordenação (eixo controle). Neste contexto, vê-se que este modelo estruturado pode facilitar o desempenho organizacional no sentido prático, no entanto, o gestor neste processo fica restrito e dependente das decisões e aos padrões que a franqueadora delimita, assim ressalta a Empresa G: “A franqueadora nos dá as metas, então da mesma forma que nos é repassado, nós dirigimos a equipe” e a Empresa B afirma que “A franqueadora têm certos parâmetros e orientações para o alcance dos objetivos. A franquia faz seu planejamento de metas baseando-

se pelas orientações da franqueadora”, isso porque sua autonomia é relativa no sistema de franquias, tendo em vista sua obrigação contratual de seguir certas exigências dos franqueadores (LAS CASAS, 2007).

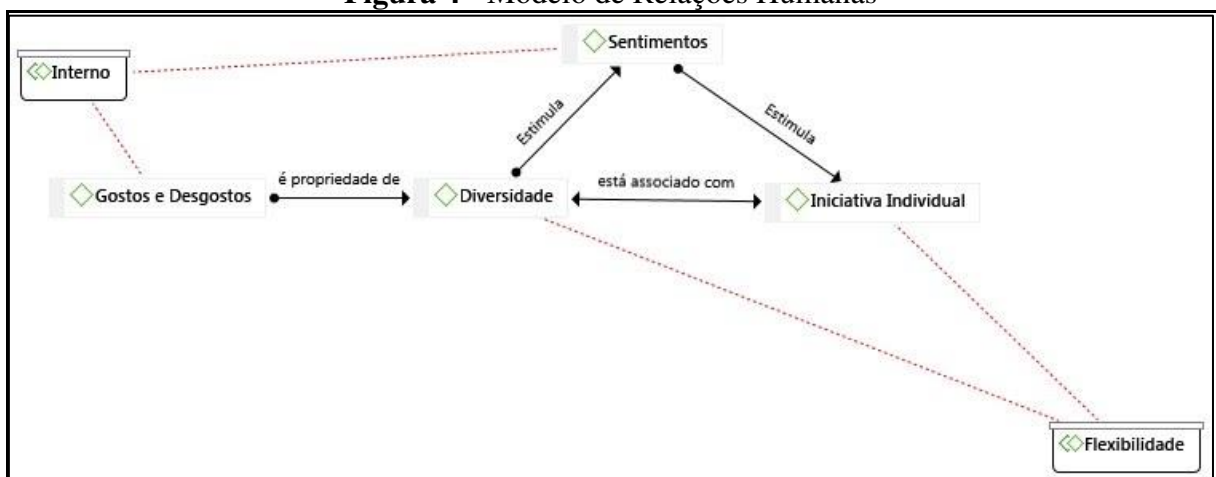
Logo vê-se que este processo, de certa forma, interfere na forma de gerir o negócio como pode ser observado na fala do gestor da Empresa A: “Este processo de metas é complexo, porque é uma orientação geral para todas as franquias, mas pode ser eficaz em determinada região e em outra não”, pois sabe-se que é necessário estar atento à região e ao mercado que a empresa atua para fazer uma análise racional das metas e objetivos de uma forma mais realista de modo a melhorar o desempenho e aumentar produtividade da empresa no mercado.

Sob a ótica do uso da criatividade, tendências e inovações para o negócio os franqueados também estão limitados, pois não podem se desviar dos padrões estipulados em contrato por seus franqueadores, conforme observado na fala da Empresa G: “A parte de buscar tendências, inovações fica por conta da franqueadora. Então baseado pelas diretrizes repassadas, vamos vendo a melhor forma de gerir, porque as diretrizes são as mesmas para todas”. Os franqueados realizam a maioria das funções administrativas e de gestão, com exceção da ideia de desenvolver algo novo para o negócio (ASGHARIAN; DADFAR; BREGE, 2013).

Passa-se então a analisar o modelo de Relações Humanas, neste modelo a ênfase é no trabalho em equipe e desempenho organizacional, sendo constituído pelo eixo de flexibilidade com adaptabilidade da organização, diversidade e iniciativa individual; e pelo eixo de orientação interna com as variáveis gostos e desgostos, sentimentos e estabilidade no local de trabalho.

No modelo de Relações Humanas, o envolvimento resulta em compromisso quando está aliado com a participação dos colaboradores, que são essenciais para a eficiência dos processos de gestão e para um bom funcionamento e interação da equipe. É necessário estarem envolvidos com um objetivo comum, terem papéis claros e interdependentes, terem um incentivo à comunicação transparente e assumirem compromisso uns para com os outros (QUINN *et al.*, 2003).

Figura 4 - Modelo de Relações Humanas



Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo Atlas.ti (2020)

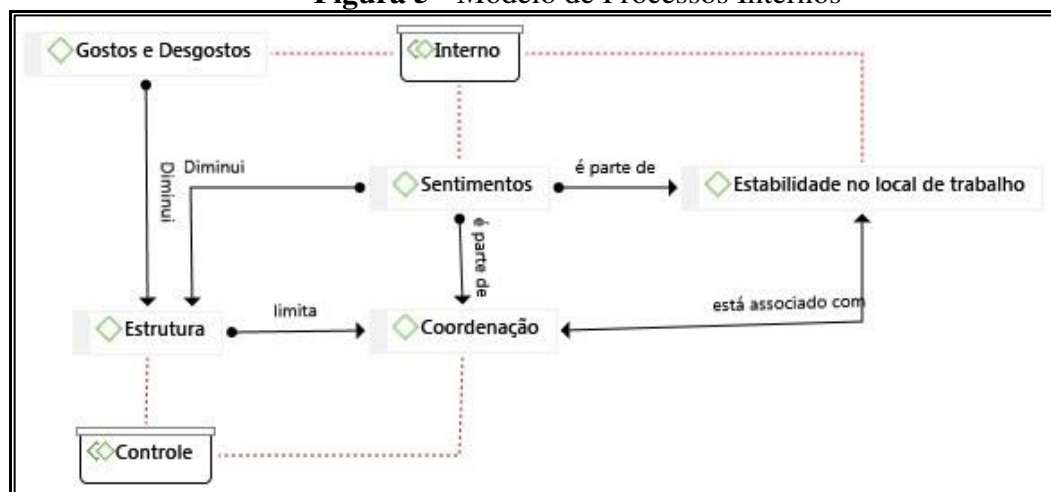
Com isso, verifica-se que a variável sentimentos (eixo de orientação interna) relaciona-se com iniciativa individual e com diversidade (eixo flexibilidade), de forma a estimular o relacionamento entre gestor e colaborador, proporcionando um trabalho em equipe para alcance dos objetivos organizacionais.

A diversidade significa a criação de um ambiente aberto a diferentes opiniões. Observa-se na figura 4 que um ambiente de diversidade estimula os colaboradores a expressarem seus sentimentos, e que por sua vez estimula a iniciativa individual como ressalta a Empresa E: “A equipe pode dizer suas opiniões, sugestões e insatisfações”. Ao mesmo tempo, o uso de flexibilidade no ambiente e na participação torna as variáveis “diversidade” e “iniciativa individual” associadas entre si.

Dessa forma, os gestores entendem que, ao desenvolver um bom relacionamento com a equipe de trabalho, estimula a exercer suas funções de forma eficiente demonstrando compromisso com a organização, de acordo como demonstra a Empresa B: “Busca se relacionar com os colaboradores com igualdade, com transparência e procura estar junto da equipe”, assim como a Empresa E: “Possui um relacionamento com muito diálogo, propondo ideias e reuniões”. Visto que um dos fatores que influenciam o desenvolvimento das atividades organizacionais é o bom relacionamento interpessoal e a união da equipe de trabalho em prol dos objetivos fins (SILVEIRA; OLIVEIRA, 2013).

Por fim, o modelo de Processos Internos tem ênfase na eficiência do fluxo de trabalho, tendo por base a “rotinização” da empresa que leva a estabilidade enfatizando em processos internos como definição de responsabilidades, mensuração, documentação e manutenção de registros (QUINN *et al.*, 2003). Com isso, o modelo é constituído pelos eixos de controle e orientação interna, respectivamente, com as variáveis estrutura, coordenação e autoridade; gostos e desgostos, sentimentos e estabilidade no local de trabalho.

Figura 5 - Modelo de Processos Internos



Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo Atlas.ti (2020)

Como mostra a variável estrutura, observa-se uma relação de formalidade entre gestor e colaboradores, que limita a atuação da coordenação, mas a existência de um ambiente aberto à expressão de sentimentos (conforme modelo de Relações Humanas) ameniza o efeito da estrutura dentro das relações organizacionais. Ao mesmo tempo, o tipo de coordenação relaciona-se, positiva ou negativamente, com a manutenção de um ambiente de estabilidade organizacional. Por sua vez, a estabilidade no local de trabalho é composta, dentre outros fatores, pelas formas em que as ideias e sentimentos são manifestados.

Com base nas entrevistas, nota-se que as empresas buscam desenvolver a gestão participativa através de: estímulos aos colaboradores, uso de manuais normativos e flexibilização das decisões (Empresa B); estímulo a união e engajamento da equipe (Empresa E). Isso reflete em resultados positivos nas relações gestor e colaborador, pois quando o colaborador tem a possibilidade de refletir, expor suas ideias e opiniões, maior será o interesse

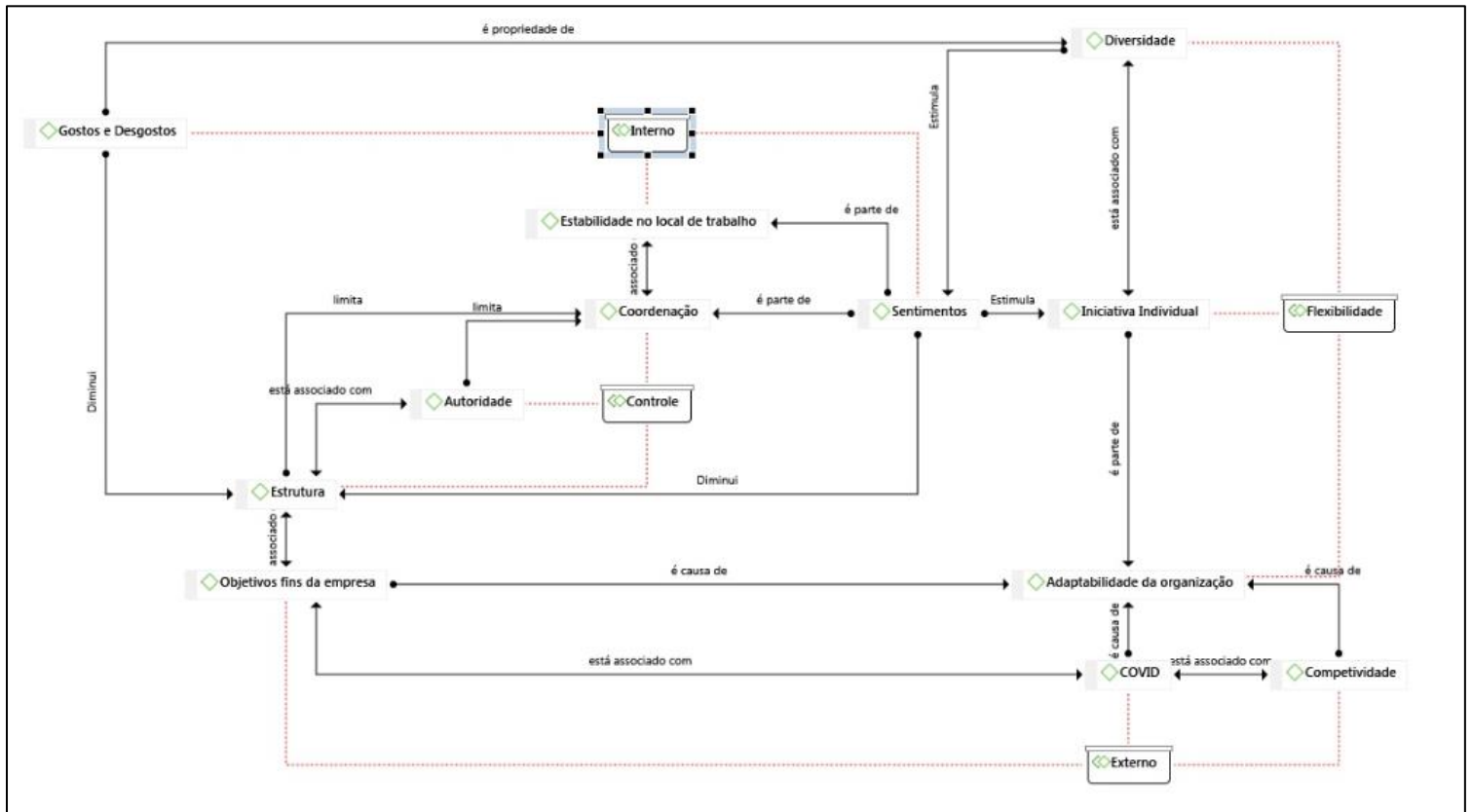
e a motivação do funcionário, conseqüentemente, realizará suas atividades com mais eficiência (QUINN *et al.*, 2003).

A variável coordenação associa-se com “estabilidade no local de trabalho” no sentido que o gestor tem uma responsabilidade de promover um ambiente propício para os colaboradores exercerem suas funções com segurança e eficiência, de modo a desenvolver confiança no relacionamento entre gestor e colaborador. Assim, é possível manter colaboradores comprometidos, engajados e capacitados para alcançar os objetivos da empresa.

No que diz respeito à capacitação do colaborador, os gestores entrevistados afirmam existir programas específicos de treinamento e já definidos pela franqueadora para o desenvolvimento da equipe. A franqueadora fornece treinamentos e formações específicas para as atividades fins para a empresa B, a empresa E foca no plano de carreiras, já a empresa A tem um canal/portal específico para treinamento, com conteúdo tanto para os colaboradores quanto para a gestão em si. Assim, os programas de treinamento visam a promoção do crescimento pessoal, profissional e conseqüentemente uma “estabilidade no local de trabalho”. Vale ressaltar que a questão do desenvolvimento das pessoas na organização é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo. Com isso, as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de obter vantagem competitiva (DUTRA, 2009).

De forma geral, na Figura 6 pode ser observado como o modelo se configura. Quinn *et al.* (2003) expõe que os modelos de Relações Humanas e de Sistema Abertos compartilham da ênfase na flexibilidade. Em contrapartida, os modelos de Objetivos Racionais e de Processos Internos possuem destaque no controle.

Figura 6 - Modelo geral



Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo Atlas.ti (2020)

Ao analisar os modelos de Relações Humanas e Sistemas Abertos constata-se que ambos possuem critérios de adaptabilidade organizacional, diversidade e iniciativa individual o que demonstra que o foco está em desenvolver um ambiente flexível às mudanças de forma promover adaptação seja interna ou externa. Por sua vez, os modelos de Objetivos Racionais e Processos Internos por terem ênfase no controle constituem como critérios a estrutura, autoridade e coordenação. Nesses modelos o foco é na eficiência dos processos a fim de atingir à produtividade desejada, com isso há uma predominância de regras, metas e objetivos bem delimitados.

No que diz respeito ao sistema de franquias, a capacidade de monitoramento e controle do franqueador em relação ao franqueado é um ponto que pode influenciar de forma positiva ou negativa no relacionamento entre as partes e assim no comportamento da franquia no mercado, pois isso acaba por limitar a gestão do franqueado devido à perda de independência diante do franqueador. No entanto, de acordo com Coughlan *et al.* (2012, p. 421), “franqueados são mais cooperativos quando possuem uma relação sólida com o franqueador”, isso gera confiança nas relações permitindo o franqueado prosperar mesmo em ambientes com intenso controle e padronização.

Por isso é possível observar que os franqueadores buscam desenvolver um relacionamento harmonioso, com bastante abertura aos feedbacks e ideias dos franqueados, por isso demonstra que o suporte administrativo e operacional, juntamente com a transferência de *Know-how* ofertados, facilita às relações entre franqueado e empresa franqueadora (ALBUQUERQUE *et al.*, 2016). Por isso, é necessário haver um equilíbrio no relacionamento entre franqueado e franqueador, com transparência, diálogo e respeito sabendo valorizar o objetivo em comum, o sucesso da franquia.

Neste sentido, no caso de um sistema de *franchising*, nota-se que o franqueador exerce não somente o papel de orientador, monitor e controlador, mas também essencialmente o papel de parceiro de seu franqueado, como dito é necessário a existência de uma relação que tenha confiança, respeito, com direitos e deveres bem definidos, a fim de alcançar o equilíbrio entre cooperação e produtividade (COHEN; SILVA, 2000).

A partir disso, ao identificar as principais competências gerenciais observou-se que, ambos os gestores buscam fomentar um ambiente de trabalho saudável por meio de bons relacionamentos com os seus colaboradores de forma a construir relações de confiança e empatia sabendo ouvir suas limitações e sugestões, motivando o trabalho em equipe e incentivando-os ao crescimento pessoal e profissional a fim de tornar o colaborador engajado e comprometido com os objetivos da empresa e visando aumento da produtividade.

Ao mesmo tempo, os gestores conseguem ter uma comunicação clara e eficiente tanto com o colaborador, quanto para com o franqueador. Estabelece-se, assim, uma relação baseada no diálogo e na busca da compreensão do seu papel como franqueado de modo a orientar e motivar seus colaboradores para o alcance dos objetivos e metas delimitados pela empresa franqueadora.

Por fim, como principais competências identificadas na gestão das franquias, apresentam-se: construção de equipes, planejamento e organização, proatividade, comunicação clara, administração de conflitos e desenvolvimento de objetivos e metas.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve por objetivo analisar as competências gerenciais e os modelos de gestão desenvolvidos pelos franqueados da cidade de Piripiri-PI, através de uma abordagem qualitativa, por meio de entrevistas com 7 gestores de franquias da cidade. Utilizou-se para a análise dos dados o *software* Atlas.ti.

Em relação ao primeiro objetivo específico, caracterizou-se o perfil dos gestores identificando que estes são ao mesmo tempo donos das franquias. Há a predominância do gênero feminino e com tempo de atuação no ramo variando entre 4 meses e 6 anos. Além disso, todos possuem formação de nível superior, com formações em psicologia, contabilidade, farmácia, letras e administração de empresas, não considerando esse último, nota-se que todos possuem uma formação acadêmica que difere da sua área de atuação.

No que tange ao segundo objetivo específico, de forma a identificar os modelos predominantes de gestão a análise usou como base o modelo de Quinn *et al.*, (2003). Apresenta-se que os modelos de Relações Humanas e de Sistema Abertos compartilham da ênfase na flexibilidade, em contrapartida, os modelos de Objetivos Racionais e de Processos Internos possuem destaque no controle. Em relação ao foco, nos modelos de Sistemas Abertos e Objetivos Racionais prevalece uma orientação externa, com ênfase nos fatores ambientais e os modelos de Relações Humanas e Processos Internos possuem orientação interna, voltada aos fatores organizacionais.

Desse modo, os modelos dos Sistemas Abertos e das Relações Humanas apontam uma forte tendência das franquias à adaptabilidade. Logo tanto os fatores externos ou ambientais como os fatores internos ou organizacionais indicam que os gestores devem ter a capacidade em saber se lidar com as mudanças relacionar com mudanças no ambiente organizacional e com as pessoas da organização.

Além disso, ressalta-se que no sistema de *franchising*, o apoio e suporte que a franqueadora dispõe aos franqueados permite uma maior segurança para a adaptação, visto que a adaptação está ligada à sobrevivência da empresa e, simultaneamente, com os seus objetivos fins.

Em relação à forma de gestão, termos como compromisso, coesão, desenvolvimento de recursos, confiança, engajamento, participação, autonomia, diálogo, trabalho em equipe, delegar funções e estar aberto a sugestões e opiniões dos colaboradores aparecem em destaque. Isso demonstrou o estabelecimento de um ambiente mais flexível, direcionado aos modelos de Relações Humanas e Sistemas Abertos. No entanto, a análise apresenta uma predominância do modelo de Relações Humanas orientado para um foco interno.

Em relação a franqueadora, por dispor do controle de todas as decisões estratégicas em seu modelo de negócio bem estruturado, observa-se a presença dos modelos de Processos Internos e Objetivos Racionais, contudo com ênfase no foco externo (mercado), notou-se um maior destaque para o modelo dos Objetivos Racionais.

Assim, os modelos podem ser exercidos de forma simultânea nas *franchisings*, mas as atividades voltadas para a flexibilidade e coesão de equipes, e ao mesmo tempo, as atividades que envolvem controle e monitorando da produtividade das franquias foram mais destacadas pelos entrevistados. Conclui-se então que, há uma predominância de dois modelos que contrastam entre si e refletem na gestão dessas franquias, sendo o modelo de Relações Humanas e o modelo dos Objetivos Racionais.

As principais competências identificadas na gestão das franquias são construção de equipes, planejamento e organização, proatividade, comunicação clara, administração de conflitos e desenvolvimento de objetivos e metas.

Como limitações da pesquisa, apresentou-se uma dificuldade inicial em conseguir entrar em contato com gestores das franquias e em obter a autorização para realização do estudo. Além disso, um outro obstáculo encontrado foi que, devido ao período de pandemia e as medidas de isolamento social e restrição ao funcionamento de empresas, as mesmas encontravam-se fechadas no momento da aplicação do trabalho de campo. Assim, para novos estudos sugere-se ampliar a amostragem da pesquisa de modo a obter mais precisão nos resultados encontrados.

REFERÊNCIAS

- ABF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>>. Acesso em: 09/07/2020.
- ALBUQUERQUE, M.; LADEIRA, R.; LAROCCA, M. Conflitos potenciais na relação entre franqueadores e franqueados soteropolitanos. **Revista Brasileira de Marketing**, vol. 15, núm. 4, novembro, 2016, pp. 554-565. Universidade Nove de Julho. São Paulo, Brasil.
- ALMEIDA, M. J. F.; LANFRANCHI, A. G.; MELO, P. L. R. Ambiente Legal dos Mercados de Destino das Redes de Franquias Brasileiras Internacionalizadas. InternexT - **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 13, n. 3, p. 14-27, 2018.
- ASGHARIAN, E.; DADFAR, H.; BREGE, S. Franchisees' activities às entrepreneurship. WEI International Academic Conference Proceedings. The West East Institute. Antalya, Turkey, p. 94-104.
- BARBOSA, M. A. C.; PAIVA, K. C. M.; MENDONÇA, J. R. C. Papel Social e Competências Gerenciais do Professor do Ensino Superior: Aproximações entre os Construtos e Perspectivas de Pesquisa. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 84, p. 100-121, 2018.
- BARROS, C. M. P. *et al.* As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 4, n. 2, p. 25-47, 2013.
- BRETAS, V. P.; GALETTI, J. R.; ROCHA, T. V. Fatores Relacionados a Internacionalização das Redes de Franquias Brasileiras: Dispersão Geográfica e Pertencimento a Grupos. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 14, n. 1, p. 1-13, 2019.
- CANTERO, D. S. M. Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. **Revista Electrónica de Investigación Educativa**, v. 16, n. 1, p.104-122, 2014.
- CANTONI, A. D. *et al.* Estratégias de Marketing Internacional Adotadas no Processo de Internacionalização de Franquias: Um Estudo de Caso Múltiplo no Setor de Vestuário. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 18, n. 2, p. 19-54, 2019.
- CARVALHO, N. L. N.; SILVA, A. B.; ZAGO, C. C. Fatores de influência no desenvolvimento de competências gerenciais em hotéis e pousadas. **Turismo: Visão e Ação**, v. 13, n. 2, art. 5, p. 201-219, 2011.
- CASTRO JUNIOR, D. F.. *et al.* Competências Gerenciais: Estudo das Funções da Coordenação de Curso Superior em Administração. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 6, n. 2, p. 16-29, 2019.
- COSTA, C. *et al.* Percepção dos Gerentes de Instituição Financeira Brasileira sobre a Importância e o Domínio das Competências Gerenciais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 2, p. 297-316, 2020.
- COHEN, M.; SILVA, J. F. O Impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. Artigo. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 2, may/aug. 2000.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L.W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de marketing**. 7. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

DUTRA, J. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

EBERT, P. N. P.; FROEMMING, L. M. S.; JOHANN, D. Franquias Virtuais, uma Nova Estratégia para os Varejistas no E-Commerce. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 45, p. 377-399, 2018.

FELÍCIO, *et al.* **Competências de gestão: Um instrumento de medida para a realidade portuguesa**. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v6n3/v6n3a03.pdf>> Acesso: 28/09/2019.

FERNANDES, A. C. B. C.; PAIVA, K. C. M.; MAGESTE, G. S. Competências Gerenciais de Enfermeiros de um Hospital de Belo Horizonte (MG): O Ideal e o Real. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 14, n. 4, p. 73-86, 2017.

FIGUEIREDO, A. M.; SOUZA, S. R. G. **Projeto, monografias, dissertações e teses: da redação científica à apresentação do texto final**. Rio de Janeiro, 2011.

FERREIRA, J. M. P.; PAIVA, K. C. M. Competências Gerenciais dos Coordenadores de Cursos de Instituições Privadas de Ensino Superior na Cidade de Fortaleza, CE. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 2, p. 681-702, 2017.

FILHO, L. C. A.; SILVA, A. B.; MUZZIO, H. Criatividade e Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Empresas de Base Tecnológica. **Revista Economia & Gestão**, v. 19, n. 52, p. 24-42, 2019.

FONSECA, M. R.; ROCHA, T. V. O Impacto da Internacionalização na Imagem de Marca de Franquias Brasileiras do Setor Alimentício. **International Journal of Professional Business Review**, v. 3, n. 2, p. 264-282, 2018.

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION. Disponível em: <<https://www.franchise.org/>> Acesso em: 19/07/2020.

LAS CASAS, A; JUNQUEIRA, P; SOUSA, M. O perfil do franqueado divulgado pelos franqueadores na fase de prospecção de candidatos. **Revista Organizações em Contexto**, vol. 10, núm. 19, enero-junio, 2014, pp. 213-243. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, Brazil.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEDEIROS, M. *et al.* Avaliação de Desempenho de Franqueados à Luz da 'Resource-based View (RBV)': O Caso de uma Rede de Franquias do Setor Farmacêutico. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 20, n. 1, p. 475-494, 2019.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. 3. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2003.

QUINN, R. E. *et al.* A Spatial Model of Effectiveness Criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, v.29, n.3, pp.363-377, 1983.

OLIVEIRA, A. P. C.; SILVEIRA, V. N. S. Competências Gerenciais de Empreendedores de Startups de Belo Horizonte (MG). **Revista Pretexto**, v. 20, n. 3, p. 98-117, 2019.

QUEIROZ, R. S. B. *et al.* Modelo Conceitual para Avaliação da Comunicação de Marketing em Franquias de Bens de Consumo. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 2, p. 264-277, 2018.

SCHNELL, F. A. *et al.* Micro Empreendedor em Redes de Franquias: Comparação de Valor entre Gêneros. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 13, n. 3, p. 99-119, 2019. ISSN: ISSN 1982-2537.

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.

SILVEIRA, F. M. Critérios que Balizam a Escolha de Franquias. **Reuna**, v. 24, n. 2, p. 44-66, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2019v24n2p44-66>.

SILVEIRA, F. M. Escolha de Franquias Considerando Decisão Multicritério e Avaliação de Rentabilidade-Risco. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 2, p. 61-89, 2018.

SILVEIRA, J. D. C. A.; OLIVEIRA, M. A. Inovação e desempenho organizacional: Um estudo com empresas brasileiras inovadoras. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 8, n. 2, p. 64-88, 2013.

VIEIRA, A. *et al.* Escala de Competências Gerenciais da Área da Saúde. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 18, n. 2, p. 8-27, 2019.

VITORINO, S. L. *et al.* Glossário do Sistema Brasileiro de Franquias: Termos Técnicos e Científicos. **International Journal of Professional Business Review**, v. 3, n. 2, p. 283-323, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.26668/businessreview/2018.v3i2.113>.