

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NAS
UNIDADES FRANQUEADAS DO SETOR DE CALÇADOS**

ARACELIS AVELAR

UNICENTRO - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO - OESTE

SILVIO ROBERTO STEFANO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NAS UNIDADES FRANQUEADAS DO SETOR DE CALÇADOS

INTRODUÇÃO

A partir do composto de oportunidades, oscilações e mudanças que marcam o crescente cenário organizacional, percebe-se as adaptações das organizações, expressando-se de forma significativa, uma vez que a certeza dessa composição já faz parte da percepção organizacional. Assim, emergem questões acerca da efetividade das práticas de aprendizagem organizacional, sejam formais e/ou informais, para a manifestação das competências que são necessárias para se manter no mercado, seguindo as tendências e trazendo lucratividade para a organização.

De acordo com Freitas et al (2019), são diversas as definições para as competências, as quais têm em comum a consideração da utilização de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que demonstrem um resultado de desempenho gerador de valor ao indivíduo ou à organização em que atua. Portanto, antes disso, entre os anos 1980 e 1990, parte dos autores abdicaram da definição de competência associada ao estoque de conhecimentos e habilidades e procuraram associá-la às suas realizações e àquilo que proveem, produzem ou entregam (DUTRA, 2010).

O termo competência surge, desta forma, em uma pluralidade de definições, dos mais diversos autores, sobre comportamento organizacional; e, embora não seja tão recente, a partir da década de 1990, o termo passou a ganhar ênfase na área de Administração, passando a ser incorporado nos estudos organizacionais (Montezano, Silva, Coelho Junior, 2015).

Teixeira, Lima e Silva (2011) justificam as competências gerenciais como a introdução das tensões institucionais, ao remeterem às relações entre política e burocracia, no que tange às exigências de flexibilidade e controle; e/ou na preocupação com o impasse entre as necessidades dos cidadãos *versus* a limitação da disponibilidade de recursos

Nesse sentido, Cohen e Silva (2008) concebem o termo franquia remetendo a uma estratégia de diferenciação, a qual advém da distribuição de valores de produtos e serviços, apresentando algumas vantagens em mercados competitivos.

Conciliando empreendedorismo, franquia e gestão, propõe-se estudar as competências gerenciais e sua relação com a aprendizagem organizacional, pois, de acordo com Man e Lau (2005), a abordagem por competências é uma maneira de se estudar características individuais e que podem ser levadas à realização de tarefas de um cargo, bem como ao sucesso organizacional.

Partindo dessa premissa, Fleury e Fleury (2001), remete à competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (p.21)

Corroborando, Dutra (2010) associa as competências ao conceito de entrega, ou seja, à avaliação da capacidade de entrega do indivíduo/gestor, entendendo-se por entrega os resultados, as ações, as realizações e a forma de atuação do sujeito dentro das organizações.

Leite (2009) compreende que as competências gerenciais, com base na relação destas com fenômenos como aprendizagem, desempenho e estratégia das (nas) organizações, são inerentes a gestores que aprendem constantemente, ao mesmo tempo que proporcionam ambientes de aprendizagem. Sendo assim, dentro da abordagem estratégica, as competências de gestão e/ou gerenciais visam o entendimento e, após, a fidelidade dos colaboradores, na intenção de mantê-los motivados.

A conjuntura de habilidades e competências necessárias para assumir a gestão de uma unidade empreendedora depende da aquisição de conhecimento e da participação, sendo que,

segundo Elkjaer (2003), a aquisição de conhecimento acontece no âmbito cognitivo, para, conseqüentemente, ser formalizada em rotinas administrativas, enquanto que na participação, a ênfase está nos processos coletivos, ao invés do nível individual.

Para Man, Lau e Chan (2000), esses comportamentos tendem a desenvolver diferentes tipos de competências empreendedoras, como formar redes de relações, identificar oportunidades e administrar eficientemente a empresa.

Sendo assim, paralelamente às dimensões de estrutura e tecnologia, a competência ganha importância na medida que as pessoas precisam saber lidar com tal ambiente de mudanças (Sarsur, Fischer, Amorim, 2008).

Nesse contexto empresarial, Elkjaer (2001) propõe a aprendizagem social nas organizações, definindo o desenvolvimento da experiência e do conhecimento por meio de pensamentos reflexivos, de forma a complementar as críticas de tais metáforas.; e fundamentando, assim, a integração entre os processos individuais, o funcionamento dos grupos e as relações sociais.

Além dos estudos organizacionais, a Teoria da Aprendizagem Social se aplica também às diversas culturas, valores e condições sociais particulares, de forma a ampliar a alfabetização da sociedade e minimizar aspectos socioeconômicos, bem como na promoção de práticas de conservação ambiental, entre outras, a fim de melhorar a qualidade de vida da população como um todo (Bandura, 2011).

Elkjaer (2001) explana sobre como a aprendizagem contínua, em que estão envolvidas as situações e as pessoas que nelas interagem, reflete e faz refletir sobre a construção da experiência, sem distinção entre agir e conhecer.

Dessa forma, Mailhiot (1977) discorre que toda dinâmica em grupo é resultante da conjuntura das interações no interior de um espaço psicossocial, da mesma forma que Lewin (1978) afirma que o comportamento individual pertence ao contexto organizacional, ou seja, não acontece de acordo com o esperado pelas teorias, mas de forma dinâmica.

Tal contexto fomenta o conceito de Bandura (1986) acerca das ações das pessoas serem “influenciadas pelo apoio das capacidades de simbolização, capacidade de previsão, abstração sob exemplos, capacidade regulatória e capacidade de autorreflexão” (p. 18). Quando colocada em prática, a teoria torna-se descomplicada e nítida, sob a ótica de que todas as questões abordadas refletem a rotina gerencial da organização, de forma a agregar as habilidades e competências das pessoas, para a execução das atividades dos cargos que ocupam, reforçando o fato de a organização ser um ambiente onde as pessoas interagem de modo a construir essa concepção social.

Baseado na Teoria da Aprendizagem Social, este estudo focaliza as competências gerenciais da Teoria da Aprendizagem Social, decorrentes dos aspectos coletivos, na interação do ambiente social dos franqueados do setor de calçados, na cidade de Guarapuava, estado do Paraná.

O universo da pesquisa conta com diversas unidades franqueadas, cujas atividades iniciaram a partir do ano de 2014, na cidade de Guarapuava-PR.

Houve um aumento do quantitativo de unidades franqueadas no setor de calçados em Guarapuava, sendo seis, atualmente, decorrentes da implantação do primeiro shopping varejista na região, aliando à necessidade de compreender as competências dos gestores do universo da pesquisa, justifica a questão central do presente estudo: **Como ocorre a manifestação das competências individuais a serem desenvolvidas para o desempenho da função dos gestores que atuam nas franqueadas do setor de calçados da cidade de Guarapuava-PR?**

A natureza da pesquisa é descritiva, de cunho qualitativo, por meio de estudo de caso, com o objetivo de compreender a manifestação das competências individuais a serem desenvolvidas para o desempenho da função dos gestores que atuam nas franqueadas do setor de calçados da cidade de Guarapuava-PR, a partir da Teoria da Aprendizagem Social.

Empregou-se a coleta de dados a partir de entrevistas semiestruturadas, aplicadas no ambiente natural de atuação dos seis gerentes pesquisados, bem como do levantamento da pesquisa bibliográfica, que fez parte da composição do referencial teórico apresentado. Para os dados coletados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, conferindo, nos resultados, a importância do desenvolvimento das competências gerenciais, a partir da aprendizagem organizacional, por meio de práticas formais e/ou informais presentes na rotina de cada franqueado, abordando reflexões acerca da observação, interação e autodesenvolvimento.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Franquias

Embora diversos conceitos acerca de franquia remetam à criatividade dos empreendedores, Mendelsohn (1994) diverge e afirma que o sistema foi apoiado a partir de soluções encontradas para a obtenção de resposta aos problemas que enfrentavam em seus negócios, o que, atualmente, vem servindo de modelo para outros negócios.

Em contrapartida, essa afirmação confundiu o sistema de *franchising* com o de licenciamento, em que os empreendedores buscavam expandir seus negócios abrindo franquias em vez de licenciarem suas marcas.

Nesse sentido, Junior et al. (2012) afirma que essa confusão “fez com que os negócios com características de licenciamento operassem sob a denominação de franquia e, por outro lado, marcas que expandiram sob o guarda-chuva do licenciamento evoluíram ao garantir assistência técnica e transferir tecnologia e conhecimento de gestão aos parceiros” (p;105).

Competências Individuais

Para melhor compreensão da epistemologia constitutiva dos estudos acerca das competências humanas, busca-se apoio em diferentes conceitos teóricos, nas diversas bases de dados, bem como nas referências bibliográficas.

Para Fleury e Fleury (2004), as competências individuais podem ser classificadas em três categorias, sendo: 1) *Competências de Negócios*, nas quais está relacionada a interação da empresa, por meio da análise SWOT (oportunidades, ameaças, pontos fracos e pontos fortes) do negócio; 2) *Competências Técnico-Profissionais*, que se referem aos *inputs* do conhecimento e/ou experiência técnica do trabalhador; e 3) *Competências Sociais*, que evidenciam a integração com as pessoas na organização, conforme descrição do atual trabalho.

Sob a ótica de Dutra (2010), as competências individuais originam-se a partir das competências organizacionais, já que “são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais, fazendo sua adequação ao contexto” (p. 24).

Para Alves et al. (2014), as competências individuais tendem a constituir a base das competências organizacionais, sendo que delas emerge uma combinação de conceitos, de experiência e comportamento que se exerce em um determinado contexto.

Essa combinação é destacada por Gramigna (2007) como um dos indicadores de impacto que fomenta as ações cotidianas dos profissionais.

Competências Empreendedoras

Almeida Junior e Zampier (2017) afirmam que o comprometimento do empreendedor com seu negócio vai além de questões financeiras (Ferrás, Lenzi e Stefano, 2018), sendo que para Man e Lau (2005) o comprometimento com a empresa emerge com um senso de responsabilidade de seus colaboradores, os quais dependem disso para suprir objetivos de

realização pessoal, também. Percebe-se que o nível de comprometimento dos empreendedores está proporcionalmente relacionado com a dependência em relação ao empreendimento.

Corroborando com Ferras et al (2018), podemos afirmar que os empreendedores corporativos, ou intraempreendedores, caracterizam-se pelo potencial de inovação a partir de oportunidades detectadas dentro da organização, focando suas ações nos processos internos das organizações e estimulando o desenvolvimento de projetos inovadores voltados ao ambiente organizacional.

Recentemente, Behling e Lenzi (2019) afirmaram a importância de os empreendedores se manterem atentos e atualizados na intenção de utilizarem, de forma efetiva, as informações advindas do ambiente externo para sua tomada de decisões. Tal afirmação consiste nas características que empregam no enfrentamento do desafio de situações complexas, quando Souza e Teixeira (2013) explanam sobre as competências empreendedoras reforçarem a percepção estratégica, possibilitando a semelhança de oportunidades para a inovação, o crescimento dos negócios e o desenvolvimento de melhores capacidades, a partir dos recursos organizacionais.

Tendo as competências empreendedoras orientadas para objetivos, Chell (2013) destaca a construção das competências com a variedade de atributos relevantes para a execução de uma tarefa em particular, e/ou seja, essas podem ser caracterizadas por relacionarem diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos (Lizote e Verdinelli, 2014).

Competências Gerenciais

Considerado fundador do termo, o teórico Richard Boyatzis lançou seu livro *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, em 1982, evidenciando 21 competências, em 6 dimensões, nas quais fundamenta-se o perfil gerencial adequado (Brito, Paiva e Leone, 2012). Para Boyatzis, as dimensões classificavam-se em: 1) *Metas e Gestão pela Ação*: para orientação eficiente, produtividade, diagnóstico e uso de conceitos, e preocupação com impactos; 2) *Liderança*: dimensão voltada para a autoconfiança, uso de apresentações orais, pensamento lógico e conceitualização; 3) *Recursos Humanos*: remetendo ao uso de poder socializado, otimismo, gestão de grupo, autoavaliação e senso crítico; 4) *Direção dos Subordinados*: para desenvolvimento de outras pessoas, uso de poder unilateral e espontaneidade; 5) *Foco em Outros Clusters*: relacionando autocontrole, objetividade perceptual, adaptabilidade e preocupação com relacionamentos próximos; e, por fim, 6) *Conhecimento Especializado*: abrangendo a memória e o próprio conhecimento especializado (Brito et al., 2012).

Replicado em 2008 e 2009, Boyatzis propõe que uma pessoa é capaz de *fazer*, uma vez que já possui o conhecimento, como pode fazê-lo por meio de suas habilidades, e porque uma pessoa sente a necessidade de fazê-lo, ou seja, praticando suas atitudes, o que abrange motivações, valores e disposições inconscientes, entre outros (Cassol et al., 2017)

Diversos conceitos são apresentados a fim de fundamentar a teoria, como Boog (2004), quando afirma que a competência gerencial é um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os gerentes desenvolvem para assegurar a competência empresarial” (p.21), passando a ser entendida como a capacidade de lidar com as eventualidades das diversas situações organizacionais.

Nota-se, assim, que as competências gerenciais abrem a possibilidade de desenvolver o conhecimento, as habilidades e as atitudes dos profissionais que almejam se posicionar nos níveis estratégicos da organização.

De acordo com Ruas et al. (2005), as competências gerenciais têm relação com a prática do conhecimento do gestor na mobilização dos recursos, sejam tangíveis e/ou intangíveis, para

a obtenção dos resultados esperados pela organização, caso contrário, considera-se as competências individuais.

Para Alves et al. (2019), a prática gerencial é imprescindível para o desenvolvimento de competências, fator que estimula o gestor a refletir acerca do:

incentivo das mudanças de crenças e valores, discutindo interesses e perspectivas sociais e culturais entre os colaboradores alinhados a estratégias organizacionais para aumentar a competitividade da empresa no setor em que está atuando (p.29).

De acordo com o contexto acima, Freitas e Odelius (2019) afirmam que o tema está conquistando, progressivamente, seu espaço, adquirindo relevância acadêmica, principalmente na relação com a aprendizagem, desempenho e estratégia das organizações. Os autores destacam, nesse sentido, que os gestores caracterizados com competência são aqueles que estão em constante aprendizado, proporcionando ambientes de aprendizagem, conduzindo suas equipes a posições elevadas de desempenho, bem como buscando alinhamento estratégico na intenção de alcançar a visão institucional.

Desenvolvimento Gerencial

As teorias administrativas advindas de Taylor, conceberam grande parte dos estudos organizacionais, como o de Fayol (1916), que apresentou o desenvolvimento gerencial relacionado às funções, em prol da formação do processo cíclico. Tal processo compreendia as seguintes ações: planejar (examinando o futuro e desenhando um plano de ação), organizar (construindo estrutura material e humana do empreendimento), comandar (mantendo a atividade do pessoal), coordenar (reunindo, unificando e harmonizando as atividades e esforços) e controlar (assegurando que as atividades fossem executadas conforme as regras e ordens previamente estabelecidas).

Goulart et al. (2018) expõe a responsabilidade de harmonizar as funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, de contabilidade e administrativas, a fim de alcançar os objetivos da empresa.

De acordo com Botelho et al. (2012), o processo de desenvolvimento gerencial visa, primeiramente, a identificação dos perfis de gestão pretendidos na organização. Identificando essas características, os gestores organizacionais são impulsionados a desenvolver habilidades e competências direcionadas ao desempenho de suas funções gerenciais, das quais podem ser encontradas diversas formas de desenvolvimento gerencial, por meio das pessoas que nelas trabalham e que buscam demonstrar que os resultados são obtidos a partir de um planejamento.

Teoria da Aprendizagem Social

No início da década de 1940, Kurt Lewin contribuiu, de maneira significativa, para a construção da perspectiva social da aprendizagem ao afirmar que a conduta das pessoas, quando colocadas em grupo, é determinada pela dinâmica dos fatos e dos valores que se exaltam em cada situação, confirmando, assim, a observação como fonte importante do processo de aprendizagem (Mailhiot, 1977).

Na intenção de considerar o aspecto organizacional, a aprendizagem social e/ou sociocognitiva se fundamenta em teorias habilitadas nas relações dos processos individuais, bem como no funcionamento dos grupos e das relações sociais, das quais se destaca a Teoria da Aprendizagem Social (ou Social-cognitiva de Aprendizagem), de Bandura, na conjuntura de Kurt Lewin, com a Teoria de Campo, e de Giddens, com a Teoria da Estruturação. Este estudo, porém, apoia-se no processo de aprendizagem organizacional, fundamentado na premissa sociocognitiva da aprendizagem.

Com início em 1970, a Teoria da Aprendizagem Social foi inserida por Albert Bandura para explicar o comportamento humano por meio das influências das estruturas comportamentais, cognitivas e ambientais (Bandura, 1977). De acordo com o autor, a Teoria de Aprendizagem Social evidencia a aprendizagem por meio da experiência, da observação e da imitação, bem como compreende a aprendizagem como um processo desenvolvido na interação social, no qual as ações das pessoas também são influenciadas por estímulos de seu ambiente social (Bandura, Walters, 1978; Bandura, 1986).

Para Azevedo (1997), a Teoria de Aprendizagem Social considera a perspectiva comportamentalista, destacando alguns aspectos ocultos da abordagem ortodoxa comportamentalista, como a ênfase de Bandura, ou seja, os comportamentos resultantes da experiência, observação e da imitação (Freitas e Godoi, 2008).

Por fim, a Teoria da Aprendizagem Social aborda diversos conceitos similares e, ao mesmo tempo, distintos, mas sempre em conformidade com Albert Bandura (1986) quando afirma que “a aceleração do processo de aquisição por aprendizagem observacional é vital para o desenvolvimento e a sobrevivência” (p. 20).

METODOLOGIA

Com base na abordagem construtivista, a pesquisa se apoia no processo da observação, por meio da aprendizagem social, conforme a teoria de Albert Bandura (1986), definindo-se como prioridade a expectativa de sua repercussão sobre a prática organizacional.

O presente estudo adotou uma abordagem qualitativa, uma vez que apresenta perspectivas de diferentes concepções, bem como enquadra-se como bibliográfica por conta das circunstâncias de campo e da natureza da comunicação científica.

Abrangência do Estudo

Conforme delineamento da fundamentação teórica, pretende-se relacionar as abordagens adequadas e relevantes ao tema proposto neste estudo com os mais variados objetivos e tipos de pesquisa, possibilitando a identificação das competências mais e/ou menos importantes para os gerentes das unidades de análise, bem como, impulsionar as práticas gerenciais de acordo com o desenvolvimento das competências individuais, a partir da realidade organizacional de cada unidade pesquisada, a fim de privilegiar e especificar a identidade das organizações.

Dessa forma, compreende-se melhor a integração entre o desenvolvimento gerencial e a aprendizagem social, na perspectiva das competências necessárias para o desempenho da função, ou seja, complementa-se as abordagens na intenção de manter um processo de aprendizado contínuo, identificando e caracterizando os conceitos, princípios e práticas de cada subitem proposto.

Unidades de Análise

O presente estudo foi realizado em seis lojas franqueadas do comércio varejista de calçados da cidade de Guarapuava-PR. A opção deste estudo motivou-se pela importância da crescente relevância, no cenário local, de franquias, bem como pelo fato das marcas possuírem renome nacional, destacando-se pela abrangência no mesmo nível. Outro fator motivador deu-se pelo fato de a pesquisadora prestar serviços na área de moda, o que, de certa forma, facilita o acesso às informações das empresas, e, por fim, pela contribuição no meio acadêmico de um tema que, quando aliado à Teoria de Aprendizagem Social, possui pouca informação.

Nesse sentido, Castrogiovanni e Kidwell (2010) reforçam a deficiência dos estudos voltados às competências de gestão em unidades franqueadas, ao contrário da busca voltada à rede de franquias.

De acordo com a ABF, Associação Brasileira de Franquias (2019), algumas opções de empreendimentos despontam como aposta de bons negócios para os próximos anos, sendo a franquia de calçados uma delas. Em 2019, o segmento mostrou forte recuperação, comparado com 2018, numa média de avanços comparáveis ao período pré-crise econômica, de até 5,2%.

As unidades em análise neste estudo são: Arezzo, Carmen Steffens e Havaianas, como lojas de rua, e Mr. Cat, Jorge Bischoff e Clube Melissa, como lojas de shopping. A tabela, a seguir, apresenta a trajetória de tais franqueadas.

Tabela 1– Trajetória das franqueadas.

Franqueada	Fundação	Número de lojas		
		Nacionais	Internacionais	Guarapuava-PR
Arezzo	1972	417	8	1
Havaianas	1907	437	-	2
Carmen Steffens		417	30	1
Mr Cat	1984	211	-	1
Jorge Bischoff	2003	76	1	1
Clube Melissa	1971	294	-	1

Fonte: ABF (2019).

Todas as unidades de análise adotam, no segmento de atividade, calçados e acessórios, sendo que o principal negócio são os calçados, tanto para o gênero feminino, quanto para o masculino, para as que possuem essas modalidades.

Método de Coleta de Dados

A estratégia deste estudo tem como objetivo a busca pela resposta da questão central apresentada. Para isso, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, com o escopo gerencial das unidades franqueadas, a fim de fomentar o contexto do tema proposto. Essa etapa serviu para levantar as diversas manifestações do gestor, bem como de sua percepção em relação à articulação proposta pelo modelo teórico.

De acordo com Yin (2015) “uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso é a entrevista” (p.114) sendo que, por meio dela, acontece a interação entre o entrevistado e o entrevistador, de forma a impulsionar o entrevistador na melhor interpretação.

Após a obtenção dos dados, as entrevistas foram transcritas, evidenciando-se os aspectos principais e correlacionando-os às teorias apresentadas, que, embora possam remeter a um processo confuso, criativo, ambíguo e longo, não deixa de ser fascinante em sua essência (Marshall e Rossman, 1999).

Protocolo de Pesquisa

O protocolo de pesquisa consiste na resposta da pergunta e/ou problema que, em evidência, define a estrutura da pesquisa, bem como o tipo e o número de variáveis a serem estudadas, conforme demonstração do quadro a seguir.

Quadro 1 – Protocolo de Pesquisa

Problema de pesquisa: Como ocorre a manifestação das competências individuais a serem desenvolvidas para o desempenho da função dos gestores que atuam nas franqueadas do setor de calçados da cidade de Guarapuava-PR?			
Objetivo geral: Compreender a manifestação das competências individuais a serem desenvolvidas para o desempenho da função dos gestores que atuam nas franqueadas do setor de calçados da cidade de Guarapuava-PR, a partir da Teoria da Aprendizagem Social.			
Objetivos Específicos	Constructos	Variáveis de Análise	Metodologia
Identificar as competências de gestão	Competências gerenciais e individuais	Perfil dos gestores Perfil das competências gerenciais dos gestores	Qualitativa (entrevistas semiestruturadas)
Descrever as competências individuais para a gestão do negócio	Competências gerenciais e individuais	Perfil dos gestores Perfil das competências gerenciais dos gestores	Qualitativa (entrevistas semiestruturadas)
Caracterizar os fatores facilitadores e inibidores da Teoria da Aprendizagem Social no desenvolvimento das competências gerenciais	Teoria da Aprendizagem Social, de Albert Bandura	Perfil dos gestores Percepção dos empreendedores em relação aos gestores	Qualitativa (análise documental)

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Constructos de Pesquisa

Franquias

Por apresentarem um diferencial no cenário econômico, tanto brasileiro, quanto mundial, Gohr e Santos (2011) acreditam que o crescimento caracterizado pelas franquias é decorrente da escolha do cliente pelos produtos e/ou serviços oferecidos.

Para essa questão, os constructos a serem adotados para melhor compreensão do fenômeno estão relacionados à identificação dos fatores que influenciam a intenção de compra do consumidor, na percepção gerencial das franqueadas:

Lealdade à marca – que, para Costa (2009), consiste na estrutura atitudinal, na qual o consumidor se torna leal devido ao senso cognitivo, ou seja, a cognição emerge a partir do momento em que o consumidor demonstra satisfação pelo produto e/ou serviço oferecido, identificando-se afetivamente com a marca e convertendo, em ações, suas intenções.

Qualidade percebida do produto – acerca da compreensão de uma relação entre expectativas e desempenho percebidas (Marchetti e Prado, 2011), promovendo o valor atribuído pelo cliente e a qualidade percebida na relação custo x benefício.

Lembranças e associações à marca – na intenção da diferenciação e personalização dos produtos, Brandão (2002) afirma que as lembranças podem ser atendidas em diversas etapas, baseando-se na estratégia de negócio adotada.

Valor da marca – tendo papel fundamental na comercialização, a marca reúne informações úteis ao mercado, além da identificação dos produtos e serviços (Romero e Yague, 2015).

Competências Gerenciais

Conforme Quinn et al (2003), “uma competência implica a detenção tanto de um conhecimento quanto da capacidade comportamental de agir de maneira adequada” (p.24). Dessa forma, a responsabilidade da disseminação de uma visão coletiva e do estímulo a aprendizagem e excelência vem do gestor. Aliando as competências gerenciais conceituadas, a partir da afirmação acima, com a abrangência do estudo, as franquias do setor calçadista tendem

a caracterizar o desenvolvimento gerencial a partir da teoria da aprendizagem social, compondo uma aproximação dinâmica e interativa, a fim de resgatar algumas considerações importantes na questão central apresentada. Para tanto, os autores propõem um modelo conceitual, permitindo focalizar as ações gerenciais em diversas direções, conforme figura, a seguir.

Figura 1: As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos.



Fonte: Quinn et al (2003, p.14)

Abrangendo as demandas e desafios que, em geral, os empreendedores esperam na execução das tarefas de seus gerentes, tanto no cenário competitivo, quanto na busca de inovação e diferenciação do produto e/ou serviço oferecido pela franquia.

Nesse sentido, espera-se, no mínimo, três competências para cada papel gerencial, destacando sempre a ênfase na eficácia do líder, ao invés da organização como um todo, sendo que Quinn et al. (2003) enfatiza, acerca das competências, aos gestores, para serem independentes dos níveis hierárquicos que esses ocupam, por mais que a autonomia e a responsabilidade dependam da localização na organização.

Desenvolvimento gerencial

Assim com o desenvolvimento das competências, o desenvolvimento gerencial apoia-se nas habilidades específicas e comportamentais, como: O SABER, O SABER FAZER e O SABER AGIR, na pretensão de contribuir com o processo de formação e/ou desenvolvimento, tanto das pessoas, quanto das organizações.

Para tanto, Ruas (1998) remete essa conjuntura, acerca do conhecimento necessário para saber desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído, aliado às práticas de execução, para a obtenção de um bom desempenho da função, finalizando com a ação adequada, a fim de empregar os conhecimentos e habilidades.

Entende-se que o conhecimento, aliado às habilidades e atitudes de cada gestor, impulsiona a eficiência de suas ações, contribuindo para o desenvolvimento das competências individuais e gerenciais.

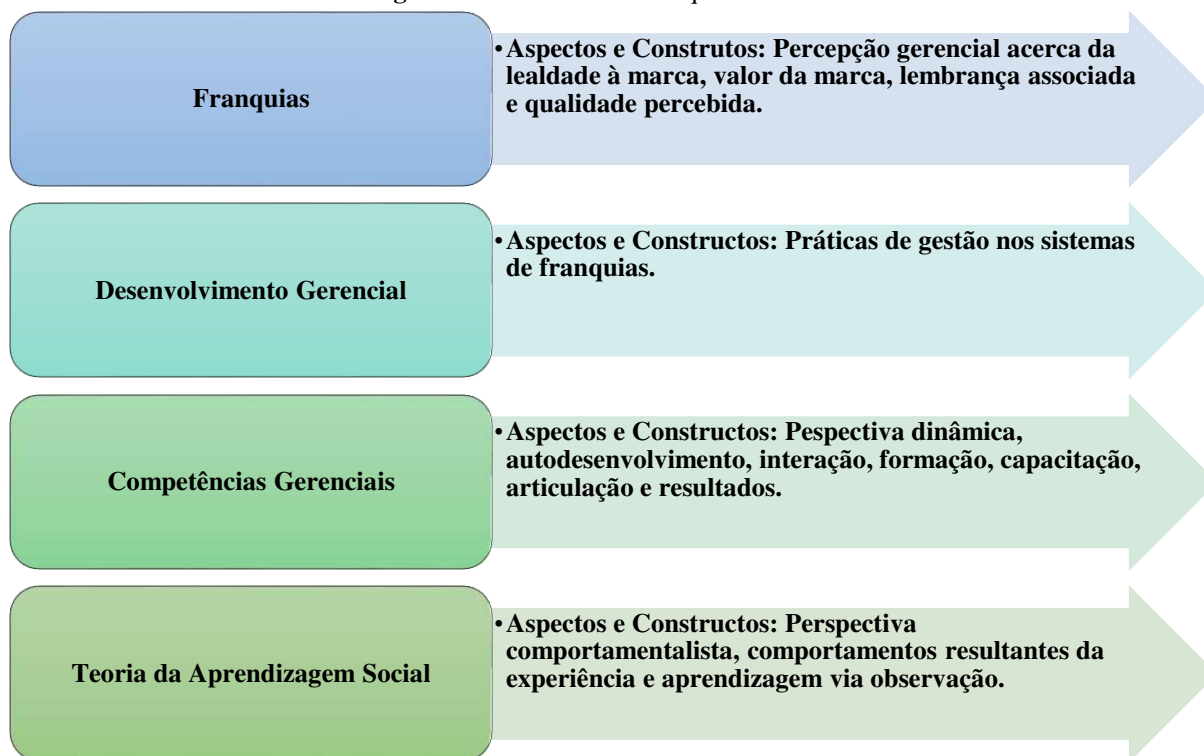
Teoria da Aprendizagem Social

A teoria parte da premissa de que tal aprendizagem está associada a uma teoria de aprendizagem individual, ou seja, uma teoria de aprendizagem como cognição individual, destacando a importância da abordagem, tanto da epistemologia, quanto da ontologia da aprendizagem (Elkjaer, 2001;2003).

Para Bandura (1986), essa aprendizagem está relacionada à influência do ambiente social, o que é fundamental para a formação e a transformação das atitudes coletivas, determinando, então, as ações e reações individuais.

A figura, a seguir, apresenta os construtos de pesquisa, ilustrando a estratégia adotada.

Figura 8 – Construtos de Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os construtos de pesquisa apresentados tendem a nortear os principais pontos a serem explorados, na intenção de melhor compreensão dos conceitos, bem como da teoria colocada em prática no campo organizacional.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme as categorias pesquisadas, é possível atenuar algumas conclusões apuradas na caracterização de E1, para a unidade franqueada entrevistada, e, sucessivamente, para E2, E3, E4, E5 e E6, a iniciar pela identificação do perfil dos gestores das unidades franqueadas, conforme demonstra a tabela, a seguir.

Tabela 2: Identificação do Perfil dos Gestores das Unidades Franqueadas.

Caracterização	Cargo	Gênero	Idade	Formação	Tempo na Empresa
E1	Gerente	Feminino	25	Superior incompleto – Direito	72 meses
E2	Gerente	Masculino	23	Superior em curso – Enfermagem	30 meses

E3	Gerente	Feminino	40	Superior incompleto – Educação Física	4 meses
E4	Gerente	Feminino	25	2º grau completo	24 meses
E5	Gerente	Feminino	39	2º grau completo	5 meses
E6	Gerente	Feminino	32	Técnico em enfermagem	10 meses

Fonte: Diário de campo (2020)

Embora o cargo ocupado nas unidades franqueadas seja de nível gerencial, por conta da investigação proposta, percebe-se diferentes percepções acerca das funções e das competências individuais, notando-se a estratégia comercial e de *marketing* presente, de forma expressiva, na condução da aprendizagem organizacional de cada loja.

Ao comparar as respostas das franqueadas, compara-se também o tipo de gestão de cada franqueado e concebe-se a afirmação de que experiência é válida para ocupar o mesmo cargo, no mesmo segmento, e que, nem sempre, isso se aplica no caso de franquias.

Nas falas de grande parte dos entrevistados, percebeu-se a gestão aberta na intenção de envolver as pessoas nas tomadas de decisões, nas observações, nas abordagens, entre outros, promovendo a nitidez da compreensão acerca da aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, no compartilhamento do conhecimento gerencial (Observação Direta, 2020).

É importante destacar a relevância do franqueado estar a frente da gestão, direcionando as pessoas e as práticas organizacionais, sejam essas formais e/ou informais, de maneira a desenvolver as competências individuais, o que foi confirmado em alguns trechos de entrevistas dos gerentes, no que se refere à resiliência e à persistência em se manterem nos cargos e nas franqueadas (Diário de Pesquisa, 2020).

No quesito formação acadêmica, exceto E2, que possui a graduação em andamento, verificou-se que os demais entrevistados apenas iniciaram, sendo que E4 e E5 concluíram o ensino médio, mas não optaram por dar continuidade aos estudos. A partir do estímulo advindo do desenvolvimento interno de programas e processos da franquia, entretanto, notou-se a carência do conhecimento de cunho tático, estratégico e operacional para a eficiência e a eficácia na condução de toda a gestão (Diário de Pesquisa, 2020).

Identificação do Perfil de Competência Gerencial dos Gestores das Unidades Franqueadas – Categoria: Franquias

Ao abordar questões acerca das principais características, como fatores críticos para os resultados de uma unidade franqueada, percebe-se, de modo geral, a inconsistência da importância, bem como da necessidade de conhecer as lacunas que norteiam os propósitos do empreendedor. Entretanto, em suas particularidades, as entrevistadas demonstram que canalizam os esforços sob as perspectivas da franquia em prol de *market share* e *cash flow*, com excelência no atendimento prestado, a fim de obter resultados superiores.

De acordo com o Relatório da Empresa (2020), para o conhecimento de cunho estratégico sobre o mercado no qual a franqueada está inserida, embora cada entrevistada registrasse sua identidade e particularidade, a paixão pela marca e o impulsionamento da franquia na gestão se destacou, de forma geral, conforme as características que a própria franquia utiliza para a padronização, em todas as suas unidades, mesmo que a cultura da região conduza ao atendimento e à negociação de forma específica, facilitando ao cliente sua compra e permitindo quebrar paradigmas previamente estabelecidos.

Oportunidades e Dificuldades para Desenvolver Competências Gerenciais – Categoria: Desenvolvimento Gerencial

Na perspectiva das unidades franqueadas, os elementos que facilitam o desenvolvimento de competências gerenciais estão integrados ao alinhamento da equipe, acreditando-se que, uma vez que o cliente se sente satisfeito com o atendimento gerencial, da mesma forma ficará satisfeito com o atendimento igual ou melhor dos demais membros da equipe, ressaltando-se que: “a gente só consegue fazer com que o cliente goste da loja quando a gente também gosta, então eu acho que isso vem de cargos e cargos, se lá em cima está bem então os cargos abaixo vão ficando melhores ainda, vão se entrosando ainda mais para chegar no ambiente de frente de loja” (E2).

Tal contexto, sob a ótica de Ruas (1998), concebe o desenvolvimento com qualidade para qualquer que seja a tarefa proposta, desde que o conhecimento esteja atribuído à complexidade de assuntos relacionados à gestão de competências. Em outras palavras, ao remeter o SABER ao conhecimento, cria-se a tendência de implicação aos questionamentos e esforços voltados aos resultados esperados por conta da aprendizagem organizacional.

Percepção Gerencial para o Desenvolvimento de sua Competência – Categoria: Competências Gerenciais

Tal categoria concebeu o relacionamento das competências gerenciais com o desenvolvimento do clássico CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes; através da condução do negócio, conforme as opiniões acerca do comportamento das pessoas dentro das organizações, como a afirmação de E1: “você ser vai muito do que você é né?! Só que eu acho assim, buscar coisas novas e ideias novas é muito importante (...) Eu acho assim, igual eu comentei para você, hoje em dia o que está acontecendo, o povo está trabalhando, mas parece que não querem nada com nada, to indo porque eu não tinha outra coisa, sabe como? Não sei o que vou cursar, não sei nada e acabei caindo ali”. Essa explanação demonstra a visão do gerente sobre a dedicação ou não do subordinado, até a cobrança por falta de objetivos e/ou postura, de acordo com sua função.

Aprendizagem Cognitiva Social – Categoria: Teoria da Aprendizagem Social

Na busca incessante do desenvolvimento e da capacidade de aprendizado contínuo, a aprendizagem cognitiva social tende a ser uma alternativa diante das diversas perspectivas organizacionais, no contexto de características sociais, econômicas e culturais em que estão inseridas. Nessa categoria, as unidades franqueadas entrevistadas tiveram cinco questionamentos, iniciando com a opinião sobre prática de aprendizagem organizacional e seu processo, conforme demonstração no quadro, a seguir:

Quadro 2: Processo da Prática de Aprendizagem Organizacional

Unidade Franqueada	Na sua opinião, a empresa utiliza alguma prática de Aprendizagem Organizacional?	É um processo formal ou informal?
E1	“Eles estão informatizando um novo sistema para abranger todas as unidades nacionais, sejam clientes ou funcionários”	“Formal, através de <i>network</i> porque a marca é muito inovadora e permite que as coisas aconteçam”
E2	“Através dos nossos cafés da manhã onde a gente senta e conversa e expõe tudo num processo educativo e bom porque as pessoas se identificam da melhor forma (...)”	“Tanto formal, quanto informal, a gente tem reunião de três em três meses juntando as duas lojas e direcionando as coordenadas”
E3	“Então, é agora a gente vai ter uma pessoa que vai passar três meses com a gente dando treinamento, pra estar inovando mesmo, sabe”	“Isso daí é um treinamento da franqueada, iniciativa da empresa pra atender as necessidades colocadas”
E4	“Sim, tem toda uma estrutura”	“Isso a gente tem”

E5	“A gente tem, toda vez que vem a supervisora, eles auxiliam, eles dão cursos desde a construção de um sapato, eles ensinam tudo (...)”	“É aquela coisa bem descontraída, bem tranquila, as vezes aqui na loja eles mostram como foi feito, então eles dão muita assistência quanto a isso, sim (...)”
E6	“A gente tem os treinamentos, tem os formais e os informais, tem os dois lados”	“A gente trabalha muito em cima da própria franquia, os EADs onde todos tem que concluir, os acessos da plataforma também, todos tem seu usuário e senha (...)”

Fonte: Elaborado pela autora

Tais expectativas corroboram com o conceito principal de Bandura (1965), ao afirmar que a aprendizagem está basicamente centrada no comportamento, ou seja, a aprendizagem básica para a aquisição de habilidades sociais é a observacional, com a tendência de emitir posições semelhantes em situações distintas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tal estudo manteve a ideia central da investigação das competências gerenciais nas unidades franqueadas do setor de calçados de Guarapuava-PR, buscando compreender a manifestação das competências individuais a serem desenvolvidas para o desempenho da função dos gestores que atuam nessas unidades, a partir da teoria da aprendizagem social, ou seja, por meio da observação cognitiva social, onde as singularidades de cada unidade franqueada entrevistada compartilham a diafanidade da efetividade acerca das práticas informais, uma vez que o padrão estabelecido pelas franquias nem sempre atende a cultura local, promovendo, assim, ações paralelas ao desempenho gerencial, nas quais acontece a manifestação das competências individuais integradas ao aprendizado organizacional.

Importante ressaltar, o apoio da franquia ao franqueador, no sentido de estruturar a unidade franqueada e positivar a marca, atitude que, de forma unânime, demonstrou a efetividade e eficiência na rotina organizacional, em que a maioria dos gestores afirmaram não possuir domínio e conhecimento estratégico, anteriormente, mesmo que ocupando posições gerenciais no mesmo segmento, ou seja, as competências individuais podem ser impulsionadas e/ou concebidas a partir de estímulos acerca do desenvolvimento gerencial. Nesse sentido, vale ressaltar, também, que todos os seis gerentes entrevistados suscitaram a defesa de seus cargos, afirmando não imaginar, no momento, outras funções e/ou organizações diferentes das atuais.

É perceptível que a aprendizagem coletiva em todas as unidades franqueadas entrevistadas depende da aprendizagem individual, ou seja, do facilitador da organização, caracterizado, nesta pesquisa, como o gerente da franqueada. Entretanto, para que aconteça esse elo, o gerente também precisa aprender e, nesta questão, a própria franquia se apresenta como impulsionadora, na execução da função dos gestores, desencadeando as competências individuais no próprio ambiente de trabalho, através de uma relação estabelecida com base no próprio desenvolvimento de competências gerenciais.

Paralelamente a isso, a aprendizagem, seja individual e/ou coletiva, não precisa, necessariamente, estar sistematizada, uma vez que as próprias práticas informais, como já colocado, direcionam as competências, seja do gestor e/ou da equipe, ao êxito dos resultados esperados em cada ação e/ou meta preestabelecida.

Concebe-se, portanto, que a manifestação das competências individuais ocorre a partir do equilíbrio dos construtos apresentados que, integrados à gestão participativa de cada franquia, na intenção de manter a qualidade em todas suas unidades franqueadas, permite ao cliente uma ampla aproximação com seu estilo próprio, destacando a relevância da aprendizagem, por meio de estímulos, por parte dos empreendedores aos seus gestores, permitindo a nitidez das competências identificadas como confiança e flexibilidade,

criatividade, resiliência, comunicação e reconhecimento, num ambiente estratégico e assertivo, principalmente no reconhecimento do trabalho e do esforço de todos os envolvidos.

Por fim, a pesquisa tem por pretensão o impulsionamento à busca de novos contextos, visando a inumerabilidade de âmbitos a serem explorados com a relação entre aprendizagem e competências, nos seus diversos segmentos, uma vez que as distintas realidades organizacionais apresentam suas identidades, em qualquer que seja a área proposta.

Para as unidades franqueadas entrevistadas, sugere-se que o processo de aprendizagem organizacional seja estimulado e explorado em suas inúmeras possibilidades, seja através de treinamentos periódicos, de estímulos para ingresso em graduações e/ou especializações, visto que o ensino em suas diversas manifestações tende a formar profissionais competentes e aptos para executar suas funções, representando a base estratégica da organização, na intenção do desenvolvimento das competências individuais para a função do cargo gerencial com eficiência e, conseqüentemente, a singularidade da vantagem competitiva, fator determinante na sistematização do conhecimento e da gestão sólida.

REFERÊNCIAS

- ABF. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Consultado em 2 de janeiro de 2020. Disponível em www.portaldofranchising.com.br.
- ALMEIDA, J. L.; ZAMPIER, M. A. (2017) Competências Empreendedoras: Um estudo com franqueados do setor gastronômico na mesorregião Centro-Sul do Paraná. **Anais... Enanpad**. Consultado em 1 de maio de 2019. Disponível em: http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1453&cod_evento_edicao=89&cod_edicao_trabalho=23855
- ALVES FILHO, L. C.; SILVA, A. B.; MUZZIO, H. (2019) Criatividade e Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Empresas de Base Tecnológica. **Revista Economia & Gestão**, v. 19, n. 52, p. 24-42.
- ALVES, J. N.; BECKER, J. F.; QUATRIN, D. R. (2014) Competências individuais: Existe simetria entre as apresentadas por colaboradores e as requeridas pelos gestores. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 1, p. 36-50.
- BANDURA, A. (1986) **Social Foundations of thought and action: A social Cognitive Theory**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- BANDURA, A. (2011) But what about that gigantic elephant in the room? In R. Arkin (Ed.), **Most unappreciated: 50 prominent social psychologists talk about hidden gems** (pp. 51-59). **Oxford: Oxford University Press**.
- BEHLING, G.; LENZI, F. C. (2019) Competências Empreendedoras e Comportamento Estratégico: Um Estudo com Microempreendedores em um País Emergente. **Brazilian Business Review**, v. 16, n. 3, p. 255-272.
- BOOG, G. G. (2004) **O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar-se para o futuro**. São Paulo: Nova Cultural.
- BOTELHO, L. L. R. (2012) Aprendizagem gerencial na mudança em uma organização intensiva em conhecimento. 260 f. **Tese** (Tese em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- BRANDÃO, D. Q. B. (2002) Diversidade e Potencial de Flexibilidade de Arranjos Espaciais de Apartamentos: uma Análise do Produto Imobiliário no Brasil. 2002. 443 f. **Tese** (Doutorado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC.

BRITO, L.; PAIVA, L.; LEONE, N. (2012) Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 189-216.

CASSOL, A.; RUAS, R. L.; RAMOS, F. M.; MARQUE, D. A.; ZANINI, C. (2017) Competências Gerenciais Relevantes para a Atuação do Administrador: Uma Análise Comparativa entre as Percepções de Gestores Organizacionais e de Estudantes no Estado de Santa Catarina. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 6, n. 3, p. 15-32.

CASTROGIOVANNI, G. J.; KIDWELL, R. E. (2010) Human resource management practices Affecting unit managers in franchise networks. **Human Resource Management**, Hoboken, v. 49, n. 2, p. 225-239.

CHELL, E. (2013) Review of skill and the entrepreneurial process. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 19, n. 1, p. 6-31.

COHEN, M.; SILVA, J. F. (2008) O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea**.

COSTA, M. I. dos S. F. (2009) Valor da marca no fitness: estudo da imagem e das associações à marca na lealdade. 2009. 94 f. **Dissertação** (Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação), Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa – PT.

DUTRA, J. S. (2010) **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (2001). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, p. 100-115.

ELKJAER, B. (2003) Organizational learning: the ‘third way’. **Management Learning**.

FAYOL, H. (1916) **Administração industrial e geral**. 1. ed. São Paulo: Atlas.

FERRAS, R. P. R.; LENZI, F. C.; STEFANO, S. R.; RAMOS, F. (2018) Empreendedorismo Corporativo em Organizações Públicas. **REGEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. Vol. 7, n.4. e-ISSN: 2316-2058. Consultado em 1 de maio de 2019. Disponível em: <http://doi.org/10.14211/regepe.v7i2.593>.

FLEURY, M.; FLEURY, A. (2001) Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. esp., p. 183-196.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. (2004) Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, nº1, p. 44-57.

FREITAS, S. F.; GODOI, C. K. (2008) A aprendizagem organizacional sob a perspectiva sócio-cognitiva: contribuições de Lewin, Bandura e Giddens. **Revista de Negócios**, v. 13, n. 4, p. 40-55.

FREITAS, P. F. P.; MONTEZANO, L.; ODELIUS, C. C. (2019) A Influência de Atividades Extracurriculares no Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Grupos de Pesquisa. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 1, p. 1-25.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. (2011) Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro. **Revista de Administração Pública**. Rio De Janeiro, v. 6, n. 45, p. 1673-1706.

GOULART, A. M. M.; LEAL, R. S.; MELO, M. C. O. L. (2018) Passado e Presente do Conceito da Função Gerencial: Uma Análise Geracional com Mulheres Gerentes. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 18, n. 3, p. 205-224.

GRAMIGNA, M. R. (2007) **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

JUNIOR, S.L., LUNA, M.A., SOUSA, R.A.S. EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE FRANQUIAS NO BRASIL. (2012) *Revista Brasileira de Marketing*, 11(1),94-112.

Consultado em 2 de janeiro de 2020. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4717/471747527006>.

- LEITE, M. (2009) Desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem experiencial: um estudo entre os gerentes de agência do Banco do Brasil no Estado do Ceará. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009. **Anais...** São Paulo: EnANPAD.
- LEWIN, K. (1978) **Problemas de Dinâmica de Grupo**. São Paulo: Cultrix.
- LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M.A. (2014) Competências empreendedoras: um estudo com funcionários administrativos de uma empresa do ramo alimentício. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 1.
- MAILHIOT, G. B. (1977) **Dinâmica e gênese dos grupos**. 4ª ed. São Paulo: Livraria duas cidades.
- MAN, T. W. Y.; LAU T.; CHAN, K. F. (2000) The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. **Journal of Business Venturing**. Vol. 17, ed. 2, pp. 123-142, 2000. Consultado em 1 de maio de 2019. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S08839-2600000586>
- MAN, T. W. Y.; LAU, T. (2005) Entrepreneurial competencies of SME owner/ manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3.
- MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. (2001) Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **Revista de administração de empresas**, v. 41, n. 4, p. 56-67.
- MARSHALL, C.; GRETCHEN B. R. (1999) **Designing qualitative research**. 3 ed. London: Sage Publications.
- MENDELSON, M. (1994) **A essência do franchising**. São Paulo: Difusão de Educação e Cultura.
- MONTEZANO L.; SILVA, D.; COELHO JR. F. (2015) Competências Humanas no Trabalho: a Evolução das Publicações Nacionais no Novo Milênio. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39, 2015. **Anais...** Belo Horizonte: EnANPAD.
- QUINN, R. E., FAERMAN S. R., THOMPSON, M. P., & MCGRATH, M. (2003) **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. 3ª ed., C. A. Serra, Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier
- ROMERO, J.; YAGUE, M. J. (2015) Relating brand equity and customer equity An exploratory study. **International journal of Market Research**, v. 57, n. 4, p. 631-651.
- RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (2005) **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman.
- SARSUR, A.; FISCHER, A.L.; AMORIM, W.A.C. (2008) Gestão por competências: a (não) inserção dos sindicatos em sua implementação nas organizações. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, SOUZA, M. A. M.; TEIXEIRA, R. M. (2013) Competências empreendedoras em franquias: estudo de multicasos em Sergipe. **REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 2, p. 3-31.
- TEIXEIRA, L.; SILVA, J.; LIMA, H. (2011) Administração no sistema prisional – um estudo das competências gerenciais. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 9, n. 2, p. 55-67.
- YIN, R. K. (2015) **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.