

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

VALTER GENCHIN HIGA

**COMPETÊNCIAS DE GESTÃO NUMA UNIDADE FRANQUEADA**

**Necessidades de desenvolvimento na visão de franqueados e franqueadores**

SÃO PAULO

2013

VALTER GENCHIN HIGA

**COMPETÊNCIAS DE GESTÃO NUMA UNIDADE FRANQUEADA**

**Necessidades de desenvolvimento na visão de franqueados e franqueadores**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

**Linha de Pesquisa:** Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

**Orientador:** Prof. Dr. Renato Guimarães Ferreira

SÃO PAULO – SP

2013

Higa, Valter Genchin.

Competências de gestão numa unidade franqueada: necessidades de desenvolvimento na visão de franqueados e franqueadores / Valter Genchin Higa. - 2013.

107 f.

Orientador: Renato Guimarães Ferreira

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Franquias (Comércio varejista). 2. Administração de empresas. 3. Desempenho. 4. Empreendedorismo. I. Ferreira, Renato Guimarães. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.86/.87

VALTER GENCHIN HIGA

## COMPETÊNCIAS DE GESTÃO NUMA UNIDADE FRANQUEADA

### Necessidades de desenvolvimento na visão de franqueados e franqueadores

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

**Linha de Pesquisa:** Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

**Data de avaliação:** 12/12/2013

**Banca examinadora:**

---

Prof. Dr. Renato Guimarães Ferreira  
(Orientador)  
FGV-EAESP

---

Profa. Dra. Beatriz Maria Braga  
FGV-EAESP

---

Profa. Dra. Graziella Maria Comini  
FEA-USP

A minha esposa, Sueli, por todo apoio,  
compreensão e incentivo durante esta jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

Chegar ao final desta jornada, ou mesmo iniciá-la, não teria sido possível sem o apoio e incentivo irrestrito da minha família. Agradeço a minha esposa, Sueli, e aos nossos filhos, Lucas e Letícia por esta oportunidade.

Aos meus pais e às minhas irmãs, obrigado pela torcida e apoio de sempre.

Um agradecimento especial ao meu orientador Renato Guimarães Ferreira, por sua disponibilidade, dedicação e por todas as valiosas orientações fornecidas durante todos esses meses de intenso trabalho. Obrigado!

Aos professores Beatriz Maria Braga Lacombe e Sérgio Túlio Prado Júnior, obrigado pelas sugestões durante a qualificação do projeto de pesquisa.

Aos professores Thomaz Wood Jr. e Miguel Caldas, obrigado pela contribuição ainda na fase embrionária deste trabalho.

A todos os professores do MPA, obrigado pelos grandes momentos de aprendizagem e, principalmente, por toda transpiração e inspiração proporcionadas.

Por fim, aos amigos de MPA, um obrigado muito especial, pela convivência durante dois anos num altíssimo nível, que permitiu muitas discussões e reflexões, colaborando extraordinariamente para o meu desenvolvimento.

“O estudo em geral, a busca da verdade e da beleza são domínios em que nos é consentido  
ficar crianças toda a vida.”

Albert Einstein

“A alegria não chega apenas no encontro do achado, mas faz parte do processo da busca. E  
ensinar e aprender não pode dar-se fora da procura, fora da boniteza e da alegria.”

Paulo Freire

## RESUMO

O setor de franquias no Brasil vem passando por um “boom” de crescimento, que nos últimos anos superaram facilmente os dois dígitos. Neste contexto, o tema franquias se apresenta como uma área relevante para a linha de pesquisa de estudos organizacionais. O presente estudo, mais especificamente, tem como objetivo compreender melhor as competências que se mostram relevantes para a gestão de uma unidade franqueada, pela perspectiva do negócio do franqueado. Para tanto, foi analisada uma das maiores redes de franquias do país, se configurando em um estudo de caso exploratório, com uma abordagem qualitativa, onde se buscou capturar a percepção dos entrevistados sobre o tema. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, que foram divididas em três etapas: (1) entrevistas com franqueados, (2) entrevista com o gerente comercial e com (3) o gerente de recursos humanos da franqueadora. Foram feitas comparações de percepções destas três perspectivas, a fim de identificar possíveis gaps de percepção entre elas. Os resultados foram analisados e categorizados em quatro competências de gestão: competências operacionais, competências mercadológicas e comerciais, competências de RH e competências financeiras. O presente estudo revelou que os franqueados, apesar da estrutura existente em um sistema de franquias, necessitam, como qualquer outro empreendedor, ter competências de gestão para gerir a sua unidade franqueada, o que será determinante para que o mesmo tenha sucesso na condução do seu negócio. As competências que se mostraram mais relevantes foram: gestão de pessoas, gestão de fluxo de caixa e capital de giro e gestão da operação. Um posterior confronto dos resultados com o referencial teórico revelou também que muitas das conclusões, que a princípio se relacionavam somente ao estudo de caso, podem ser generalizadas para outros contextos. As implicações práticas para franqueados e franqueadores é que por mais que o sistema de franquias se beneficie pelo modelo, o dinamismo contemporâneo do mundo dos negócios vai exigir cada vez mais competências que não encontram no modelo predominante nos sistemas de franquias – processos e normas padrões - o melhor ambiente para que isto aconteça.

**Palavras-chave:** Competências, gestão, capacitação de franqueados, franquia, empreendedorismo.

## ABSTRACT

Franchise sector has been increasing significantly in Brazil, such a “boom” that into numbers it is possible to assert that the quantity of franchises has surpassed the two-figure mark in the last years. This context signs franchise as being a relevant theme for academic research onto organizational segment. This work is specifically concerned with the objective of bringing a better understanding of the competences that are relevant for the management of the unit franchise by franchisee’s perspective. For such an accomplishment, one of the largest franchise network in the country was analyzed, setting an exploratory case of study by a qualitative approach, in which the goal was to capture the perception of the interviewed franchisees of the theme. Thus, the data collection was made through semi-structured interviews in three steps: (1) interviewing the franchisees, (2) interviewing the Commercial Manager and the (3) Human Resources Manager from the franchisor company. Analysis of their different perceptions was made and compared in order to identify possible gaps among them. The result of it was also analyzed and categorized into four management competences: operational competences, commercial and market competences, Human Resources competences e finance competences. The present work revealed that franchisees need – as per any other entrepreneur and despite of the current structure they may be involved in – to have competence and/or be skilled in management so that they will be able to do either, successfully deal with their own unit franchise and build it for profitable outcomes. The areas that turned out to be the most relevant for franchisees to build competence at are: management of people, cash flow and working capital management and operation management. A posterior comparison of the results from this study to theoretical referential also revealed that many of the conclusions that at the beginning were only related to the study case could also be applied to other contexts. The practical implications for both, franchisees and franchisors, are that even though the system of franchises benefits from structured models, the dynamism of the contemporary business world requires more and more competences, which cannot find in the actual predominant franchising system – processes of standard norms – the appropriate environment to allow them to come to realization.

**Key words:** Competences, management, franchisee training, franchising, entrepreneurship.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### **Lista de Figuras**

Figura 1: Ciclo virtuoso da relação de competências individuais e organizacionais.....	31
Figura 2: Fluxo da revisão da literatura e estudo proposto.....	35
Figura 3: Etapas da estratégia macro da pesquisa.....	43

### **Lista de Quadros e Tabelas**

Quadro 1: Relação entre intento estratégico: competências organizacionais e competências individuais.....	32
Quadro 2: Características propostas para uma pesquisa qualitativa.....	38
Quadro 3: Perfil dos participantes – Franqueados.....	49
Quadro 4: Perfil dos participantes – Franqueadores.....	50
Quadro 5: Template Categorização das Competências.....	54
Quadro 6: Síntese dos resultados – Competências de gestão.....	79
Tabela 1: Síntese dos resultados quantificáveis.....	79

### **Lista de Gráficos**

Gráfico 1: Síntese dos resultados quantificáveis.....	80
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2 BASE TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
2.1 FRANQUIAS.....	17
2.1.1 Breve Histórico dos Estudos .....	17
2.1.2 O Sistema de Franquias – Definições e Conceitos.....	18
2.1.3 Sistema de Franquia – Razões e Motivos .....	20
2.1.4 Gestão na Unidade Franqueada.....	21
2.2 RELAÇÃO ENTRE FRANQUEADOS E EMPREENDEDORES .....	25
2.2.1 Conceito – Empreendedorismo .....	26
2.2.2 Estudos: Franqueados e Empreendedores .....	26
2.2.3 Implicações .....	28
2.3 COMPETÊNCIAS .....	29
2.3.1 Conceitos.....	29
2.3.2 Competências Individuais .....	30
2.3.3 Competências Individuais e Competências Organizacionais.....	31
2.4 IMPLICAÇÕES DA BASE TEÓRICA PARA O PRESENTE ESTUDO.....	32
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>36</b>
3.1 Métodos de pesquisa .....	36
3.2 Abordagem Geral.....	37
3.3 Estratégias e Procedimentos .....	39
3.3.1 Empresa estudada.....	40
3.3.2 Estratégia de Pesquisa- Abordagem Macro .....	41

3.4 COLETA DOS DADOS .....	43
3.4.1 Ferramenta – Entrevistas.....	43
3.4.2 Preparação e Realização das Entrevistas.....	45
3.4.3 Seleção dos Participantes .....	47
3.4.4 Abordagem do Entrevistador .....	50
3.4.5 Análise dos dados.....	51
3.4.6 Metodologia da Análise .....	52
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>57</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS - PERCEPÇÃO DOS FRANQUEADOS .....	57
4.1.1 Competências operacionais.....	58
4.1.2 Competências mercadológicas e comerciais .....	61
4.1.3 Competências em RH.....	63
4.1.4 Competências financeiras.....	65
4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PERCEPÇÃO DO FRANQUEADOR - ÁREA COMERCIAL.....	68
4.2.1 Competências operacionais .....	68
4.2.2 Competências mercadológicas e comerciais .....	70
4.2.3 Competências em rh.....	71
4.2.4 Competências financeiras.....	72
4.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS - PERCEPÇÃO DO FRANQUEADOR - ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	74
4.3.1 Competências operacionais .....	74
4.3.2 Competências mercadológicas e comerciais .....	75

4.3.3	Competências em RH.....	76
4.3.4	Competências financeiras.....	77
4.4	SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	78
<b>5</b>	<b>ANÁLISE COMPARATIVA E DISCUSSÕES .....</b>	<b>81</b>
5.1	Análise Comparativa - Competências Operacionais.....	81
5.2	Análise Comparativa - Competências Mercadológicas e Comerciais .....	82
5.3	Análise Comparativa - Competências em RH .....	83
5.4	Análise Comparativa- Competências Financeiras .....	84
5.5	DISCUSSÕES E ANÁLISES .....	85
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>92</b>
6.1	Conclusão.....	92
6.2	Considerações Finais .....	93
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>96</b>
<b>8</b>	<b>APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS .....</b>	<b>102</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O sistema de franquias teve sua origem nos EUA, por volta de 1900. Começou a sua expansão e desenvolvimento comercial na década de 40, primeiramente nos EUA, e, em seguida, se expandiu para vários outros países do mundo, desde então, vem se tornando cada vez mais relevante na economia mundial (Frignani e Mendelsohn, 2009).

Um estudo apresentado em 2011 mostrou que o sistema de franquias está presente em 71 países, distribuídos em praticamente todos os continentes. Movimenta um montante de mais de 1.93 trilhões de dólares. No mundo existem mais de 40 mil redes franqueadoras, com mais de 3 milhões de unidades franqueadas, gerando mais do que 25,4 milhões de postos de trabalho (Antonowicz, 2011).

No Brasil, o desenvolvimento das redes de franquias também tem ocorrido com grande vigor nos últimos anos. A expansão de grandes empreendimentos, como os shoppings centers e grandes centros de comércio, em que se priorizam estabelecimentos pertencentes às redes de franquias, são fatores determinantes para o crescimento deste modelo de negócio. Segundo os dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF), o mercado brasileiro de franquias movimentou em 2012 um montante de mais de 103 bilhões de reais. Um crescimento de mais de 16% em relação a 2011 – perante a um crescimento do PIB de 1%, neste mesmo período. Nos últimos dez anos, este modelo de negócio apresentou um crescimento médio de 21,70% ao ano, evidenciando que estamos vivendo um “boom” neste setor.

Como consequência, o tema franquias vem recebendo uma atenção especial por parte da mídia especializada, dos investidores e do empresariado em geral. Muitas publicações em periódicos científicos, tais como: *Problems of Management in the 21st Century*, *Small Business Economics*, *Journal of Small Business Management*, *Human Resource Management*, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, *Journal of Business & Economics Research*, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *Journal of Marketing*, entre outros, vêm abordando os mais diversos estudos ligados ao tema franquias, dentre eles, os mais frequentes são de aspectos: econômicos, financeiro, marketing, estratégia, empreendedorismo, internacionalização e organizações (Elango e Fried, 1997; Frignani e Mendelsohn, 2009; Combs et al., 2011; Antonowicz, 2011; Arthur e Hisrich, 2011; Diaz-Bernardo, 2012). Nota-se, porém, poucos estudos voltados para a gestão (*management*) de

uma unidade franqueada. As publicações no campo de gestão concentram-se no gerenciamento das redes de franquias (Bates, 1995; Castrogiovanni, et al., 1993; Kaufmann e Eroglu, 1999; Kaufmann, 1999; Altinay e Okumus, 2010; Chirico et al., 2011; Batik e Edwards, 2012). São estudos, na sua grande maioria, com a perspectiva do negócio do franqueador, como por exemplo: abordagem de critérios de seleção para franqueados (Altinay e Okumus, 2010); ou sobre aspectos de empresas familiares ou não familiares, na gestão de unidades franqueadas (Chirico et al., 2011); ou como controlar os hábitos dos franqueados e de seus funcionários também fora do ambiente do trabalho, a fim de não haver riscos para a reputação do franqueador (Batik e Edwards, 2012). Reforçam esta afirmação, recomendações ou sugestões encontradas em alguns estudos:

**Little emphasis is placed on people and performance in franchise systems**, mirroring the leadership literature on system effects and its lack of emphasis on how people and performance can affect the entire system. (DiPietro et al., 2007, p. 65, grifo nosso).

[...] **studies focused at the franchisee and unit levels are sorely needed**, both to improve understanding of franchise human resource practices and to test the implications of fit hypotheses related to HRM. (Castrogiovanni e Kidwell, 2010, p. 234, grifo nosso).

The manner in which franchising systems actually work to create value has been ignored. Operation of the franchising system involves important issues [...] **The literature tends to view the franchising system as a top-down relationship**. The franchisee is perceived to be a good franchisee if it does as the franchisor wishes. The franchisee is viewed as a user of franchisor expertise and knowledge, not capable of contributing to the system. However, the franchisee is in direct contact with the customer and often adds much of the value sought by the customer [...] (Elango e Fried, 1997, p. 68, grifo nosso).

Outros estudos, como o de Cappeli e Hamori (2008) e de Castrogiovanni e Kidwell (2010), revelam que o foco do franqueador em relação à gestão da operação das unidades franqueadas, é na padronização dos processos e atendimento, com uma abordagem totalmente taylorista e autoritária. O franqueador demonstra não se preocupar como o franqueado fará isto acontecer ou como engaja e motiva sua equipe. O reflexo disto, por exemplo, pode ser um *turnover* muito alto, que segundo Cappeli e Hamori (2008) chega a ser de até 300% ao ano em algumas

unidades franqueadas, número bem mais alto se comparado com estabelecimentos não franqueados do mesmo porte. Castrogioavanni e Kidwell (2010) citam ainda o fato que os franqueadores fazem distinção entre os objetivos de capacitação dos franqueados em relação a seus gerentes próprios (a maioria das redes conta também com lojas próprias, além dos estabelecimentos franqueados). Para os primeiros, o foco é o treinamento nos processos e na padronização, enquanto que para seus gerentes próprios, o foco é na gestão da loja - como um todo.

Neste contexto, dado o vasto crescimento deste modelo de negócio e sua grande importância na economia mundial, ignorar a gestão da operação das unidades franqueadas é ignorar uma grande parcela de como o valor pode ser criado numa rede de franquias - o contato direto com os clientes é feito nas unidades franqueadas, pelos franqueados e por sua equipe (Elango e Fried, 1997).

Uma pesquisa focada na gestão de uma unidade franqueada, que analise as percepções do franqueador e, principalmente, do franqueado, sobre quais as competências necessárias para se gerir uma unidade franqueada, poderá contribuir com sugestões para a elaboração de programas de desenvolvimento de franqueados que efetivamente contribuam para melhorar o desempenho na gestão de uma unidade franqueada. Este, portanto, é o objetivo deste estudo.

A pergunta de pesquisa a ser respondida com este trabalho é: **Quais as competências de gestão que um franqueado necessita para ser bem sucedido no negócio?**

Este estudo foi dividido em seis seções: (1) parte introdutória – onde o tema e o cenário são contextualizados, bem como evidenciada a relevância e o objetivo da pesquisa; (2) revisão da literatura – nesta seção é desenvolvido o referencial teórico tomado como base para as análises dos resultados do presente estudo; (3) metodologia – nesta terceira seção é explorada a abordagem metodológica adotada no estudo, bem como quais as estratégias utilizadas; (4) apresentação dos resultados – nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa empírica; (5) análise comparativa – nesta etapa é feita uma análise comparativa entre os resultados e o referencial teórico; (6) conclusão – nesta última seção, são feitas as considerações finais: limitações do presente estudo e sugestões para futuras pesquisas.

## **2 BASE TEÓRICA**

Este capítulo começa com uma revisão da literatura relacionada a franquias, abordando a sua relevância e evolução no mundo dos negócios e nos meios acadêmicos. Numa segunda etapa o conceito de franquias e seus principais termos são definidos. Na terceira etapa a revisão da literatura aborda quais os motivos levam o empresário a franquear seu negócio. A quarta etapa traz uma revisão na literatura relacionada à gestão nas unidades franqueadas. Na quinta etapa é discutido sobre as características de franqueados e empreendedores. Na última parte deste capítulo é apresentada uma revisão na literatura sobre o tema competências: conceitos, competências individuais e competências organizacionais.

### **2.1 FRANQUIAS**

#### **2.1.1 Breve Histórico dos Estudos**

O sistema de franquias surgiu nos EUA, por volta de 1900, ou até mesmo antes, se considerarmos que empresas como a Singer Sewing Machine (1863) e a GM (1898), já utilizavam este modelo de negócio como um de seus canais de vendas (Walker e Etzel, 1973). A sua expansão e desenvolvimento comercial, porém, se deram somente na década de 40, nos EUA em vários outros países do mundo. (Williamson, 1947; Walker e Etzel, 1973)

Os primeiros artigos acadêmicos relacionados ao tema, da década de 40, 50 e parte da década de 60, se concentram em estudos com uma perspectiva da área de marketing, onde o sistema de franquia era visto como mais uma opção de canal de vendas e distribuição e como um meio de padronização (Walker e Etzel, 1973). Somente a partir de meados da década de 60 é que começam a se tornar mais frequentes estudos em outras áreas do conhecimento, tais como varejo, operações, direito, entre outros (Konopa, 1963; Silver, 1966; Mockler e Easop, 1968; Thompson, 1968). Nas décadas de 70 e 80, o campo de estudos relacionados ao tema, se expandem ainda mais, com a publicação de vários artigos: Fritzmeier e MacKay (1970); Hunt (1973); Calhoun III (1975); Frazier e Summers (1986), também voltados para o

gerenciamento estratégico, para fatores econômicos e para um tema que viria a se tornar alvo de muito outros estudos: a internacionalização das redes, principalmente dos EUA para outros países (Antonowicz, 2011). Na década de 90, artigos sobre franquias, com perspectiva de áreas como: economia de empresas, finanças, contabilidade e de operações, ganharam muita relevância no cenário acadêmico, gerando uma série de publicações, tais como: Peterson e Dant (1990); Michael (1996); Morrison (1996); Morrison (1997); Cox e Mason (2007); Clarkin e Rosa (2005); Dada, et al.(2012); Rahatullah e Raeside (2009); Rahatullah e Raeside (2008); Meek, et al. (2011); Ketchen, et al. (2011).

Um estudo de meta-análise, publicado em 1997 por Elango e Fried corrobora a relevância do tema franquias como objeto de estudo nas mais diversas áreas do conhecimento: “Nos últimos 20 anos, uma quantidade significativa de pesquisas sobre franchising tem sido realizada em várias disciplinas, incluindo economia, direito, gestão, marketing e gestão da ciência.” (Elango e Fried, 1997, p. 68, tradução nossa).

### **2.1.2 O Sistema de Franquias – Definições e Conceitos**

Uma primeira definição importante sobre franquias, é que não se trata de um setor da indústria, como o da indústria automobilística, por exemplo, mas sim, um meio de fazer negócios, utilizado por muitos empresários como uma forma de se estabelecer em mercados de alta competitividade, obtendo certas vantagens, tais como economia de escala na produção e marketing (Elango e Fried, 1997).

O conceito de franquias, da maneira como conhecemos hoje, é conceituado, na sua essência, não muito diferente que nos estudos do início do século passado. Para Hitt, Ireland, e Hoskisson (2002), o sistema de franquias se baseia em um acordo contratual entre duas companhias, legalmente independentes, em que o franqueador concede ao franqueado o direito de vender o produto do franqueador ou fazer negócios utilizando sua marca registrada em determinado local durante um intervalo de tempo especificado.

Para Combs et al. (2011) o **sistema de franquias** envolve um acordo de longo prazo contratual entre dois tipos de empresas - um franqueador que reconheceu a oportunidade e

criou um novo empreendimento para explorá-lo e um grupo de franqueados, que veem valor na oportunidade de adquirir o direito de replicar o negócio em novos mercados geográficos.

A empresa que concede os direitos é chamada **de Franqueadora**. A empresa que paga pelos direitos são os **franqueados**. A unidade ou estabelecimento comercial de propriedade e, operada pelo franqueado é chamada de **unidade franqueada**. A empresa franqueadora, normalmente, controla uma rede, formada por várias unidades franqueadas e também, com grande frequência, por unidades próprias (Elango e Fried, 1997).

De uma forma geral, podemos dividir o sistema de franquias em dois grandes tipos. O primeiro deles, mais usual nos primeiros estágios do sistema, é apenas uma licença ao uso da marca, com ou sem exclusividade de uso. Não envolve qualquer tipo de suporte operacional, vendas ou outro qualquer. No segundo modelo, a relação não se limita ao produto, serviço, ou o uso da marca, em si, mas envolve o conceito do negócio como um todo, onde há transferência do conhecimento entre as parte. Este segundo tipo é que normalmente mais se relaciona ao sistema de franquias (Elango e Fried, 1997).

No Brasil, a Associação Brasileira de Franchising (2012), não faz uma classificação entre tipos de modelos de franquias, mas sim em termos de evolução de modelo. Começando como um mero licenciamento, com uma evolução para um segundo estágio, onde o suporte dado pelo franqueador se limitava a abertura da unidade franqueada, através de fornecimento do layout, projetos visuais e arquitetônicos e indicação dos fornecedores, não havendo aí, a transferência do conhecimento. Já no terceiro estágio, que se compara ao *segundo modelo* de Elango e Fried (1997), onde o sistema de franquias envolve todos os aspectos do negócio, com transferência do conhecimento por parte do franqueador para o franqueado, acrescentando apenas a questão do forte monitoramento exercido pelos franqueadores sobre os franqueados, a fim de manter a rede dentro dos padrões pré-estabelecidos.

Em termos legais, a lei que regulamenta o sistema de franquias no Brasil, é a “**Lei de Franquia**”, de dezembro de 1994 – **Lei 8.955/94** – do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Que define o sistema de franquias como:

- “Art. 1º Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta lei.”

- “Art. 2º Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.”

### **2.1.3 Sistema de Franquia – Razões e Motivos**

Vários são os estudos e pesquisas sobre as razões e os motivos para a existência do sistema de franquias – os motivos para a escolha de um canal de distribuição via franqueados, ao invés de um canal próprio (Diaz-Bernardo, 2012; Combs et al., 2011; Michael, 1996). Basicamente, há três fatores para que isto ocorra: (1) teoria da escassez de recursos – possibilita um rápido crescimento, proporcionado pelo acesso de recursos financeiros dos franqueados; (2) teoria da agência – o investimento feito pelo franqueado na aquisição de seu negócio, por si só, garantem um incentivo muito maior para o franqueado buscar os resultados desejados, do que qualquer plano de incentivos pagos a um gerente, através de remunerações variáveis; (3) teoria da organização plural – quando a rede é formada por unidades fraqueadas e por lojas próprias, operando de forma idêntica, com o mesmo padrão e sob a mesma bandeira, sendo transparente para os consumidores. A única diferença é que uma tem a gestão do franqueado e a outra é operada por um gerente subordinado a franqueadora – em locais onde o conhecimento da cultura local é escasso, a abertura do estabelecimento comercial, via franqueado que resida na região, seria o mais indicado, em relação à abertura de estabelecimento próprio, gerido por um gerente. As três teorias, desta forma, são complementares e, de uma forma geral, explicam as razões e motivos pelo qual o franqueador decide franquiar um negócio (Combs et al., 2011; Diaz-Bernardo, 2012).

### 2.1.4 Gestão na Unidade Franqueada

Os estudos no campo da gestão de uma unidade franqueada são escassos e muitas vezes divergentes. No artigo “*A Comparison of Franchise and Independent Small Business Survival Rates*”, Bates (1995) apresenta evidências empíricas numa pesquisa que envolveu mais de 20 mil empreendimentos iniciados em 1987 entre negócios franqueados e negócios não franqueados – revelando que, após quatro anos, 34,7% de empresas franqueadas tinham fechado, contra 28% de empresas não franqueadas, demonstrando que a taxa de fracasso em negócios franqueados é maior do que em negócios não franqueados. Este estudo também revela que os franqueados, em média, apresentam uma qualificação melhor, que dedicam mais horas ao trabalho e investem mais capital no empreendimento, comparando-se com os empreendedores não franqueados.

O questionamento do autor é sobre o porquê disto ocorrer, já que o franqueado possui uma melhor qualificação, dedica mais horas ao trabalho e tem um incentivo muito maior para fazer o negócio dar certo. A lógica seria que os resultados dos estudos apresentassem números favoráveis aos negócios franqueados. Uma das hipóteses levantada pelo autor, entre várias outras, está na competência do franqueado em gerir o negócio – foco do presente estudo.

Em outro estudo, porém, de Castrogiovanni et al. (1993), um resultado divergente dos apontados por Bates havia sido apresentado, pois mostrava uma taxa de mortalidade das unidades franqueadas de apenas 4% ao ano, isto é, uma taxa bem menor do que a apresentada no estudo de Bates, que refutou estes dados argumentando que a divergência demonstrada em relação ao seu estudo era devido a dois fatos: (1) que sua pesquisa teve como fonte de dados empresas novas, com até 4 anos de vida, onde a taxa de mortalidade dos negócios é muito maior (Bates e Nucci, 1989); (2) a pesquisa de Castrogiovanni teve como fonte de dados informações fornecidas pelos franqueadores, que têm total interesse de mostrar uma taxa de mortalidade menor possível. Portanto, para Bates (1995), o questionamento sobre a taxa de mortalidade nas unidades franqueadas ainda continua.

Outro estudo que também apresentou resultados interessantes para o campo da gestão e se mostra alinhado com o artigo de Bates (1995), é a pesquisa realizada por Cappeli e Hamori (2008). O estudo aponta que investimentos em treinamento e capacitação dos funcionários nas franquias são bem maiores se comparados a estabelecimentos do mesmo porte e setor da

indústria, este investimento maior, porém, não se reflete, por exemplo, em uma taxa de *turnover* melhor nas unidades franqueadas.

An obvious question is why franchises invest more in training than do non-franchise operations but also appear to have higher turnover [...] what is the comparative advantage of franchises? Spending more per employee than non-franchise operations do would appear to put franchises at a considerable cost disadvantage that somehow has to be offset. [...] After all, training investments are lost when workers leave. **Franchise training and other arrangements could be structured to earn a return in a shorter time period [...].** (Cappeli e Hamori, 2008, p.147, grifo nosso).

Cappeli e Hamori (2008) acrescentam ainda que o sistema de franquias apresenta um modelo de gestão muito semelhante ao da administração científica, onde a inteligência é separada da execução, cabendo aos franqueados o papel da execução e aos franqueadores a “inteligência”, que é passada em forma de normas e procedimentos, a fim de criar um padrão e uma rotinização a ser seguida. A manutenção deste modelo de gestão, normalmente é sustentada por práticas de gestão de muito controle, hierarquizada e burocratizada, com pouquíssima autonomia aos empregados (Lidner, 1993). Este modelo de gestão (imposto e disseminado pelos franqueadores e executado pelos franqueados) é intrinsecamente menos motivador que modelos mais flexíveis e com mais autonomia. Sendo este, talvez, umas das causas do alto *turnover* nas franquias (Cappeli e Hamori 2008).

Michael (1996) também observa pontos muito importantes que se relacionam ao uso das práticas tayloristas nos sistemas de franquias, que corroboram os estudos de Cappeli e Hamori (2008) e de Lidner (1993). Segundo ele, a padronização impõe limitações ao capital humano do franqueado – que vão além da qualificação ou de experiências anteriores, incluiu também o conhecimento que franqueado tem sobre o contexto local/regional em que ele atua, incluindo os hábitos de consumo de seus clientes –. “Este conhecimento é difícil de sintetizar e comunicar a um tomador de decisão central.” (Michael, 1996, p. 61, tradução nossa). Desta forma, a atuação da empresa franqueada é condicionada e limitada a segmentos de mercado onde menos do capital humano do franqueado seja exigido.

[...] the standardized product delivered by the franchise system requires that the franchisor make certain decisions regarding marketing and product design centrally, without employing the franchisee's human capital. In a world of heterogeneous customers and sites, decisions made by the franchisor will not be optimal for each of the franchisees and their customers. The more important human capital is to

production, the larger these deviations and the higher the cost of franchising [...]”  
(Michael, 1996, p. 61)

Outro estudo no campo de gestão compara o nível de confiança (Snyder, 2002 apud DiPietro et al., 2007) entre os franqueados, franqueadores e executivos das empresas franqueadoras. O estudo mostrou que o nível de confiança dos franqueados, para surpresa do autor, era o mais baixo entre os três, o que sugere um estudo mais profundo do campo de gestão e RH dentro das unidades franqueadas, já que é o franqueado e sua equipe que tem o contato direto com os clientes finais. Segundo DiPietro et al. (2007), o estudo apresentado pode dar uma contribuição para futuros estudos no campo de gestão de pessoas e liderança, temas estes que o autor reforça a grande necessidade de uma maior ênfase nos estudos referentes ao tema franquias.

Em 2010, Castrogioavanni e Kidwell publicaram um artigo que compara a abordagem do franqueador, em práticas de recursos humanos, em relação aos franqueados e aos gerentes que gerenciam as unidades próprias. A pesquisa foi feita, portanto, em redes de franquias com a estrutura plural (Combs et al., 2011 e Diaz-Bernardo 2012). O autor sugere que o foco do franqueador, na capacitação destes dois agentes, tem abordagens diferentes. O foco nas unidades próprias é para capacitar gestores em práticas gerenciais (*management*), enquanto nas unidades franqueadas, o foco é na padronização, através de normas e procedimentos, que são passados para o franqueado, corroborando Michael (1996), Cappeli e Hamori (2008) e Lidner (1993). Esta diferença de abordagem do franqueador decorre, segundo o autor, por diversos motivos, tais como: os critérios de seleção de um franqueado já levam em conta experiência prévia em cargos de gerenciamento, logo, não há necessidade de capacitá-lo neste quesito; o novo franqueado não conhece o negócio tão bem quanto um gerente próprio, que normalmente fez carreira na empresa, portanto, o foco deve ser na capacitação técnica. O autor conclui que estas práticas de RH nas franquias, baseadas em várias suposições, precisam ser “urgentemente” estudadas e aprofundadas, tendo em vista o crescimento exponencial deste modelo de negócio no mundo (Antonowicz, 2011) e quantidade de pessoas inseridas no processo.

Em uma reportagem para o periódico *Franchising World*, Matusky (1998) relata abordagens pouco convencionais para as redes de franquias, que são colocadas em práticas na rede *The Maids*, onde são destinadas entre 6 e 8 semanas de treinamentos voltados, exclusivamente,

para a capacitação do franqueado na gestão do negócio (não inclui o treinamento operacional, que é realizado separadamente, em mais uma semana). Durante este período de imersão, são abordados temas como: cultura e valores do negócio, técnicas administrativas, gestão de pessoas e liderança, técnicas de vendas, enfim, o escopo é amplo, e visa capacitar o franqueado, não só para vender, mas também para gerir o negócio com sucesso, fugindo do padrão de capacitação do franqueado nas redes de franquias (Castrogiovanni e Kidwell, 2010). Após este período, os franqueados são acompanhados por mais três meses, fase que a empresa chama de “mundo real”, onde os treinamentos dados na imersão são reforçados na prática. Este exemplo corrobora o que diz Cappeli e Hamori (2008), sobre a viabilidade de se adotar práticas de desenvolvimento de franqueados, diferentes dos adotados pela maioria das redes de franquias.

Observa-se que tanto os artigos de Bates (1995), como o de Cappeli e Hamori (2008), mesmo com um período de 13 anos entre eles, apontam para problemas semelhantes. Apesar do artigo de Bates estar mais relacionado com a taxa de mortalidade, e o artigo de Cappeli e Hamori, com o nível de *turnover* nas unidades franqueadas, eles mostram algo em comum e muito relevante para o presente estudo: as unidades franqueadas, apesar de serem geridas por pessoas mais qualificadas e investirem mais na capacitação de seus funcionários, apresentam taxas de mortalidade nos negócios e taxas de turnover de funcionários maiores, se comparados com empresas não franqueadas, de mesmo porte e setor da indústria. Não há, porém, como afirmar, pelas conclusões dos dois artigos, que a causa para estes problemas esteja somente relacionado à incapacidade do franqueado na gestão do negócio. Corroborando estes dois artigos, os estudos de Castrogiovanni e Kidwell (2010) e Michael (1996) mostram que o foco do franqueador na capacitação do franqueado é totalmente voltado para normas e procedimentos, em detrimento à capacitação dos franqueados na gestão do negócio. Isto sugere, no mínimo, um aprofundamento maior em estudos focados na gestão da unidade franqueada.

Fazendo um contraponto importante aos artigos que coloca de uma maneira crítica a predominância de práticas da administração científica (Cappeli e Hamori, 2008; Castrogiovanni e Kidwell, 2010) nas redes de franquias, muitos estudos (Cox e Mason, 2007; Kaufmann e Eroglu, 1998; Dada et al., 2012), defendem que é intrínseco ao sistema de franquias seguir os procedimentos e métodos estabelecidos, que foram testados e comprovados na prática como eficazes. Para Cox e Mason (2007), a padronização é um fator

crítico para o sucesso do sistema de franquias. Existem ganhos na economia de escala e de escopo, redução de custo com propagandas, maior poder de barganha nas compras, ganhos com a identidade visual da marca, entre outros. (Kaufmann e Eroglu, 1998; Michael, 1996).

Diante das evidências dos estudos (Castrogiovanni e Kidwell, 2010; Cappeli e Hamori, 2008; Cox e Mason, 2007; Kaufmann e Eroglu, 1998; Dada et al., 2012; Michael, 1996 ) fica clara a predominância da administração científica no contexto das franquias, porém, não está no escopo deste trabalho estudar se esta característica traz ou não valor para o sistema de franquias. A questão central aqui é indicar as competências de gestão que propiciem ao franqueado melhorar os resultados na sua unidade franqueada, no contexto que o sistema de franquias se apresenta.

Estes artigos, no campo da gestão, foram muito relevantes para o embasamento do presente estudo, pois demonstraram que uma abordagem focada em melhorar as competências de gestão dos franqueados pode contribuir muito para o sucesso dos negócios. Além disto, este modelo de gestão, dominante nas redes de franquias, não é definitivo e pode e deve ser melhorado, como colocam os autores Cappeli e Hamori (2008):

If the essence of franchise management is to identify effective management practices, then standardize and distribute them across franchise outlets, it is not obvious why franchise operations would not also include high performance work practices in their portfolio. Further, it is not obvious that the descriptive literature on franchise jobs is definitive. (Cappeli e Hamori, 2008, p. 149).

## **2.2 RELAÇÃO ENTRE FRANQUEADOS E EMPREENDEDORES**

Para o desenvolvimento deste trabalho é muito relevante trazermos algumas considerações sobre a relação entre o perfil de franqueados e de empreendedores, já que isto pode ser um fator importante para a descrição de competências necessárias para gerir uma unidade franqueada.

### **2.2.1 Conceito – Empreendedorismo**

Para Arthur e Hisrich (2011) empreender é um processo de criação: de um produto, de um serviço, de um novo mercado, que demanda tempo e esforço para gerir o negócio, assumindo todos os riscos e os retornos financeiros provenientes deste negócio.

O essencial para definir um empreendedor, segundo Lumpkin e Dess (1996), é a ação de abrir um empreendimento, um negócio. Pode ser através de um produto ou serviço inovador ou mesmo com os já existentes, pode ser em novos ou em mercados já estabelecidos, pode ser via *startup* ou através de empresas já estabelecidas. A abertura de um novo empreendimento é desta forma, o que define ser ou não um empreendedor.

Para Fillion (1999) empreender é criar um negócio, estabelecendo e atingindo os objetivos, mantendo-se sempre consciente do ambiente que o cerca para detectar as oportunidades de negócio que surgem, tomando as decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, fazendo um ciclo contínuo para continuar a desempenhar um papel empreendedor.

### **2.2.2 Estudos: Franqueados e Empreendedores**

Muitos pesquisadores vêm estudando o sistema de franquias e empreendedorismo sob a mesma perspectiva em suas linhas de pesquisa, por entenderem que a opção pela franquia é uma, entre várias outras opções, que o empreendedor escolhe para abrir ou expandir seu negócio (Combs et al., 2011; Arthur e Hisrich, 2011; Melo e Andreassi, 2010; Castrogiovanni e Kidwell, 2010; Machado e Espinha, 2010; Luiz et al., 2006; Combs e Ketchen Jr., 2003; Kaufmann e Dant, 1999), porém, com estrutura e modelo de negócio já estabelecidos, testados e aperfeiçoados por experiências passadas que permitem reduzir riscos e as incertezas no empreendimento (Luiz et al. 2006).

Para Combs, Ketchen e Short (2011) duas das principais características de um empreendedor são: a busca pelas oportunidades para seus negócios e ter que lidar com atividades multidisciplinares – definir as estratégias do negócio, montar a estrutura e o time de pessoas, lidar com questões de marketing, questões comerciais, questões operacionais, questões

financeiras e legais do negócio, entre outros –, que são características comuns, encontradas tanto no franqueador como nos franqueados. Sendo, portanto, uma razão óbvia para que o sistema de franquias seja uma extensão natural de estudos para os pesquisadores da área do conhecimento de empreendedorismo.

[...] in this essay, we explore the relationship between franchising and entrepreneurship in general, and their research domains in particular [...]. We conclude with a brief discussion of the reasons for including the study of franchising, franchisors, and franchisees as integral areas within the distinctive domain of entrepreneurship research [...] (Kaufmann e Dant, 1999, p. 5).

Numa outra vertente, pesquisadores defendem que o sistema de franquias, com o seu modelo de crescimento através de processos padronizados e repetitivos, não podem ser totalmente comparados ao empreendedorismo. Um franqueado, por exemplo, deve ter competências e habilidades para gerir um negócio já existente, com a estratégia já definida, enquanto que um empreendedor independente (que abre seu negócio sem entrar numa rede de franquias) precisa criar o negócio e sua estratégia, antes de fazer a sua gestão, o que demandam competências distintas (Seawright et al., 2013; Williams, 1999).

Clarkin e Rosa (2005) colocam que muito pesquisadores relutam em ver o sistema de franquias com alguma relação com empreendedorismo. Para eles não há possibilidades de empreender em um contexto padronizado e altamente restrito das franquias. O sistema de franquias é apenas uma maneira de copiar o conceito criado pelo franqueador, desta forma, o empreendedorismo é considerado intrinsicamente ilegítimo e, portanto, negligenciado pelas empresas franqueadoras.

Seawright et al. (2013) observam que num sistema de franquias o franqueado participa da criação do negócio uma única vez, e ainda sob orientações e padrões pré-estabelecidos pelo franqueador. Kaufmann (1999) e Williams (1999) acrescentam o fato de o franqueado não ter sido a pessoa que criou os produtos ou os serviços ofertados pela empresa, ou seja, não ter criado, efetivamente, o negócio, onde aprenderia com os erros e os acertos de experiências passadas. Desta forma, apresenta menos competências que um empreendedor independente para gerir o negócio. O franqueado, nesta perspectiva, se assemelha mais a um gerente corporativo (Seawright et al., 2013).

Outro dado relevante apontado por Williams (1999) é que o modelo de franquias acaba atraindo pessoas com um maior grau de escolaridade, com mais experiência de trabalho dentro de organizações e com menos experiência em empreendedorismo, quando comparado com pessoas que optam por empreender por meio de um negócio independente. Esta condição acaba levando as redes de franquias a terem uma seleção adversa, já que elas tendem a selecionar pessoas com mais qualificação, porém, com menos competências para conduzir um empreendimento, que são determinantes para o sucesso do negócio.

Kaufmann (1999) ainda observa dois dados muito importantes para os estudos na área das franquias: (1) ao contrário dos empreendedores independentes, muitos franqueados abrem seu negócio sem um prévio conhecimento do setor indústria que passará atuar, atraídos pelo suporte oferecido pelo sistema de franquias; (2) os franqueados demandam mais ajuda em questões de gestão do negócio, enquanto os empreendedores independentes requerem mais ajuda em termos de acesso a financiamentos.

Franchisees were more likely to purchase a franchise outside their area of expertise than within, i.e., 70% did so. In fact, they were significantly more likely to do so than independent business owners [...]. Again, it is important to remember that the sequencing of the organizational form/sector decisions had an important impact on this relationship. (Kaufmann, 1999, p. 345).

### **2.2.3 Implicações**

Para o presente estudo, uma conclusão se os franqueadores ou os franqueados devem ser considerados empreendedores ou não, não é um fator relevante, até pelo fato de os estudos sobre o tema serem muito divergentes (Seawright et al., 2013; Combs et al., 2011; Melo e Andreassi, 2010; Castrogiovanni e Kidwell, 2010; Machado e Espinha, 2010; Luiz et al., 2006; Combs e Ketchen Jr., 2003; Kaufmann e Dant, 1999; Williams, 1999 ). Ao contrário, porém, parece ser muito relevante para a atual pesquisa, saber que os estudos mostram que existem características diferentes entre aqueles que optam por empreender através de um negócio independente, daqueles que optam por empreender através de uma franquia. (Seawright et al., 2013; Kaufmann, 1999; Williams, 1999).

A primeira implicação para o franqueador é em relação aos treinamentos e desenvolvimento da sua rede de franqueados (Seawright et al., 2013). Sob a luz dos estudos que mostram que franqueados tendem a apresentar competências e habilidades diferentes dos empreendedores independentes (Seawright et al., 2013; Williams, 1999; Kaufmann, 1999), a abordagem para o desenvolvimento e capacitação dos mesmos também deve ser diferente, evitando assim desgastes e conflitos desnecessários (Williams, 1999; Kaufmann, 1999).

Esta parte da revisão bibliográfica apresenta uma contribuição muito importante para o presente estudo. Em suma pode ser ilustrada pelas seguintes colocações: “Nossos estudos sugerem que os franqueadores devam garantir um modelo de negócio, uma estrutura, que possa compensar possíveis falta de habilidade, capacidade e senso de oportunidade dos franqueados.” (Seawright et al., 2013, p. 216, tradução nossa) e “Franquia é muitas vezes apontada como um meio para estar em seu negócio próprio, mas não por si mesmo.” (International Franchise Association, 1988, tradução nossa).

## **2.3 COMPETÊNCIAS**

### **2.3.1 Conceitos**

Ao contrário das definições de sistema franquia, franqueado ou franqueador, vistas anteriormente, o conceito de competência, não aceita um tratamento homogêneo e unilateral. Segundo Dutra, Fleury e Ruas (2008), o conceito de competência tem uma diversidade de perspectivas, que vão da educação até o da economia e estratégia, passando pela perspectiva da administração – que será o foco desta revisão de literatura.

O conceito de competência é uma transformação de longo prazo, que extrapola o modelo profissão/posto de trabalho (tão difundidos pelos conceitos taylorista) e emerge da necessidade de atender uma sociedade que passou de uma modernidade sólida, inflexível, para uma modernidade líquida, mutável e complexa (Bauman, 2000). A competência não substitui a profissão, mas lhe dá um novo significado, vai além do cargo, e passa ao indivíduo que toma a iniciativa e assume responsabilidades em situações com as quais se confronta. A

competência é uma prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma, à medida que a diversidade das situações aumenta (Zarifian, 2001).

Para Fleury e Fleury (2001) o conceito de competência se contrapõe, ou melhor, surge como uma alternativa a um padrão estabelecido com as práticas da administração científica (Taylorismo e Fordismo), que predomina até hoje nas organizações, onde as pessoas são moldadas a partir de desenhos de cargos pré-estabelecidos para atender as organizações, isto é, qualificações que as pessoas devem ter para atender ou preencher os cargos estabelecidos pelas empresas – como, por exemplo: soldador, torneiro mecânico, eletricista, analista de crédito, etc. Há, portanto, nesta perspectiva, uma clara distinção entre qualificação e competência.

[...] enquanto prevaleceu o modelo taylorista e fordista de organização do trabalho e de definição das estratégias empresariais, o conceito de qualificação propiciava o referencial necessário para se trabalhar a relação profissional indivíduo-organização. A qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. (Fleury e Fleury, 2001, p. 183).

### **2.3.2 Competências Individuais**

A competência individual nas pessoas é formada por sua história de vida: biografia, socialização, formação acadêmica e pela experiência profissional, que se traduz em um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado Le Boterf (1995 apud Fleury e Fleury, 2001).

A competência individual, portanto, é a prática dos conhecimentos e experiências pessoais e profissionais, adquiridos pelas pessoas ao longo dos anos, em um determinado contexto. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência. (Fleury e Fleury, 2001).

Desta forma, segundo Fleury e Fleury (2001) a noção de competência se associa a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.

Do lado da organização as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Portanto, ainda segundo os autores, competência é 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.

### 2.3.3 Competências Individuais e Competências Organizacionais

Segundo Dutra (2007), da mesma maneira que as competências individuais trazem vantagens para as pessoas, o mesmo se pode falar das organizações, que terão vantagens se tiverem competências. Existe então, uma relação íntima entre as competências organizacionais e individuais.

A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-as a enfrentar novos desafios (Dutra, 2007). Forma-se assim um ciclo virtuoso, que se retroalimenta, fortalecendo as competências organizacionais e pessoais (ver figura 1).



Figura 1 – Ciclo virtuoso da relação de competências individuais e organizacionais  
Fonte: próprio autor, baseado em Dutra (2007).

Com base nessa relação, Dutra (2007) propõe que não se pode pensar em competências individuais de forma genérica e sim atreladas às competências essenciais (Mills et al., 2002) das organizações, e, mais ainda (Fleury e Fleury, 2000), atreladas as intenções estratégicas das empresas (excelência operacional, produtos ou clientes, ). Desta maneira, é possível verificar que a forma de competir influencia o estabelecimento de competências organizacionais, ou seja, existem competências organizacionais típicas de uma organização que se enquadra em determinada categoria, da mesma forma, cabe o mesmo raciocínio para as competências individuais (Dutra, 2007).

Dutra (2007) exemplifica a relação entre as competências individuais e organizacionais com base na estratégia empresa (quadro 1):

<b>Estratégia</b>	<b>Competências Organizacionais</b>	<b>Competências Individuais</b>
Excelência Operacional (Volume de vendas, bens de consumo e commodities).	- Custo - Qualidade - Processo Produtivo - Distribuição	- Orientação para custo - Gestão de recursos e prazos - trabalho em equipe - Planejamento
Foco em Customização (diferenciação)	- Inovação Produtos e Processos - Qualidade - Monitoramento Tecnológico.	- Capacidade de inovação - Comunicação eficaz - Articulação interna e externa - Participação em projetos.

Quadro 1 – Relação entre intento estratégico: competências organizacionais e competências individuais

Fonte: Dutra, 2007, p. 27

O exemplo acima é particularmente importante para o presente estudo, pois oferece uma metodologia que contribuirá para levantar as necessidades ou *gaps* de gestão dentro das unidades franqueadas.

## **2.4 IMPLICAÇÕES DA BASE TEÓRICA PARA O PRESENTE ESTUDO**

A revisão da literatura nos mostra que o sistema de franquias é um contrato entre duas empresas, sendo uma a detentora da marca (franqueadora) e a segunda, a empresa que compra

o direito de explorar esta marca (franqueado). A teoria da escassez de recursos, teoria da agência e teoria de formas plurais, é que dão embasamento teórico para a criação de uma franquia. O cenário que se configura, portanto, num sistema de franquias, são de relacionamentos entre pessoas jurídicas independentes, que têm por trás de sua criação fatores meramente econômicos. Talvez seja este o motivo da escassez de estudos voltados para gestão e RH dentro das unidades franqueadas, o que também reflete nas práticas de gestão nos sistema de franquias.

Neste cenário, o franqueador, como empresa independente, pensa na transferência do conhecimento para rede como sendo um mero processo de estabelecer normas e procedimentos a fim de estabelecer os padrões desejados. O franqueado por sua vez, é cobrado para manter seu estabelecimento dentro das normas e padrões estabelecidos (Castrogiovanni e Kidwell, 2010; Cappeli e Hamori, 2008). Há, portanto, um forte viés para que as práticas da administração científica sejam predominantes.

Este contexto, porém, segundo alguns pesquisadores, mais do que um viés, é intrínseco ao sistema de franquias e vital para seu sucesso (Cox e Mason, 2007; Kaufmann e Eroglu, 1998; Dada et al., 2012). A padronização e a uniformidade, por exemplo, possibilitam ganhos de escala, ganhos de escopo, maior poder de barganha junto aos fornecedores, redução de custos e maior eficiência na rede como um todo (Kaufmann e Eroglu, 1998; Michael, 1996).

Por outro lado, também é latente a necessidade de atender uma sociedade contemporânea, que passou da modernidade sólida, inflexível – que combinava com o modelo da administração científica, tão somente – para uma sociedade mais flexível e mais complexa (Bauman, 2000).

Estudos recentes (Seawright et al., 2013; Combs et al., 2011; Melo e Andreassi, 2010; Castrogiovanni e Kidwell, 2010; Machado e Espinha, 2010), que abordam as relações entre empreendedorismo e franquias, corroboram a necessidade de outros métodos de transferência de conhecimento que não seja só através de um roteiro pré-moldado, pois, há uma grande necessidade por parte dos franqueados por competências voltadas para gestão do negócio como um todo. Os franqueados, sendo empreendedores, lidam com atividades multidisciplinares, que vão desde buscar novas oportunidades, para continuar a expandir seu negócio, passando pela definição das estratégias e montagem da estrutura do negócio, até atividades gerenciais: montar e manter o time de trabalho, lidar com questões operacionais, comerciais, financeiras, entre outros (Combs et al., 2011).

Desta forma, a padronização e uniformidade, presentes nos sistemas de franquias, ao mesmo tempo em que são necessárias, acabam sendo um limitador para o capital humano, que em muitas situações, como em mercados mais dinâmicos e flexíveis, podem tornar o negócio muito menos atrativo (Michael, 1999).

Trazendo o que diz Fleury e Fleury (2001) para o conceito de competência, como uma alternativa a um padrão Taylorista e Fordista (administração científica), onde as pessoas são moldadas a partir de desenhos de cargos pré-estabelecidos para atender as organizações, podemos fazer uma analogia, colocando os franqueados como as “pessoas a serem moldadas”, através de normas e procedimentos, para os “cargos pré-estabelecidos” e os franqueadores como sendo as “organizações”.

O conceito de competência mostra-se, portanto, como uma alternativa aos modelos vigentes hoje nas franquias, e atenderia as necessidades de um mundo muito mais dinâmico e mutante, retratados claramente no universo empresarial, altamente competitivo, que o modelo Taylor e Fayol já não atende mais por completo.

A revisão teórica também mostrou a evolução e o crescimento do sistema de franquias ao longo dos anos, tornando-se um modelo de negócios muito importante e relevante em todo o mundo, inclusive no Brasil, local que será foco do presente estudo. Neste cenário, um aprofundamento nos estudos de gestão nas unidades franqueadas, com abordagens conceituais voltadas para as competências do franqueado, se mostram muito importantes para contribuir com o desenvolvimento, não só do sistema de franquias, mas principalmente, para o desenvolvimento dos franqueados, o que aumentariam suas probabilidades de sucesso na condução de seu negócio.

A seguir, podemos observar um fluxo (figura 2) com os principais artigos da revisão da literatura que serviram de base para a proposta deste estudo.

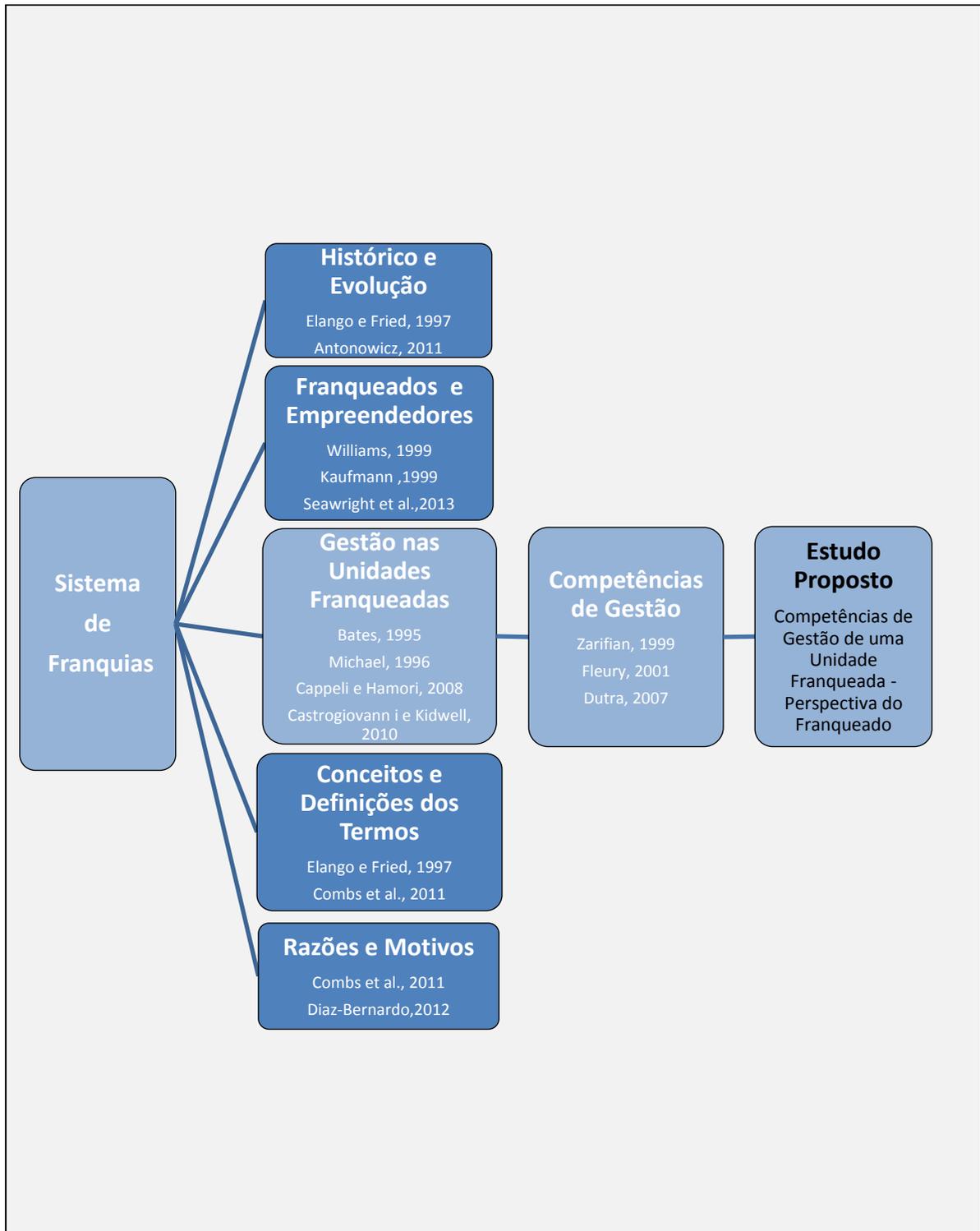


Figura 2 – Fluxo da revisão da literatura e estudo proposto  
Fonte: próprio autor.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo aborda a metodologia utilizada na realização da pesquisa empírica do presente estudo. Ele foi dividido em 5 seções, começando com uma (1) breve revisão da literatura sobre as metodologias de pesquisas mais utilizadas pelos pesquisadores: qualitativa, quantitativa ou método misto, onde são observadas as principais diferenças entre essas três perspectivas. Na segunda etapa deste capítulo (2) são explorados os motivos da escolha da abordagem qualitativa pelo presente estudo. Em seguida, (3) as estratégias gerais e específicas do estudo são apresentadas: definição pelo estudo de caso, apresentação da empresa estudada e estratégia específica de pesquisa. Na quarta etapa os (4) procedimentos para a coleta de dados são explorados: abordagem das entrevistas, preparação e realização das entrevistas, seleção da amostra dos participantes e a abordagem do entrevistador. Na última seção (5) a elaboração do template e dos procedimentos para a análise dos dados, foram detalhados.

#### 3.1 Métodos de pesquisa

Os métodos de pesquisas mais comuns apresentados pela literatura são os da abordagem qualitativa e quantitativa ou o método misto, que incorpora elemento das duas primeiras. (Anyan, 2013; Cassell e Symon, 2011; Creswell, 2010; Maanen, 1979).

Os métodos qualitativos e quantitativos apresentam muitas diferenças, tanto na coleta, como na análise dos dados. Enquanto o primeiro prioriza a qualidade e um aprofundamento na coleta dos dados, o segundo prioriza os números e os volumes dos dados (Anyan, 2013).

A decisão sobre um projeto de pesquisa, segundo Creswell (2010), deve basear-se na natureza do problema ou na questão de pesquisa que está sendo tratada. Deve refletir as **concepções** que o pesquisador traz para o estudo, **os procedimentos da investigação (estratégias)** e os **métodos específicos** da coleta e da análise e interpretação dos dados.

O presente estudo, seguindo a estrutura proposta por Creswell (2010), adotou uma **abordagem qualitativa** (Anyan, 2013; Cassell e Symon, 2011; Creswell, 2010; Cassell e Symon, 1994; Maanen, 1979).

### 3.2 Abordagem Geral

Uma abordagem qualitativa pode apresentar perspectivas de diferentes concepções filosóficas (Creswell, 2010). Possui uma maior flexibilidade nas estratégias de investigação, o que permite ao pesquisador fazer alterações e adaptações em sua pesquisa conforme o seu desenvolvimento ou conforme ocorram alterações no contexto pesquisado. É um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos do grupo de indivíduos atribuem a algum tipo de problema. Para Maanen (1979), a abordagem qualitativa é um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar e traduzir os fenômenos em termos de significados.

O processo de pesquisa é emergente e os dados são coletados no ambiente do participante (Cassell e Symon, 2011; Creswell, 2010). “A matéria prima dos estudos qualitativos são gerados ao vivo, próximo do ponto de origem” (Maanen, 1979, p. 520, tradução nossa). As análises dos dados são feitas de maneira indutiva e construída a partir das interpretações sobre os significados dos dados, feitas pelo pesquisador (Creswell, 2010). Para Maanen (1979) há uma mistura do racional e o emergencial, com a intuição, em que a particular da experiência do pesquisador, sobre o contexto estudado, muitas vezes, desempenha um papel chave para a interpretação dos dados.

Uma pesquisa qualitativa, a princípio, não lida com fenômenos quantificáveis e são mais associadas com análises de um conjunto de entrevistas, faladas ou escritas, ou de observação direta de comportamentos, que possibilitam aprofundar-se em detalhes, de importância relevante, que uma abordagem quantitativa dificilmente permitiria, possibilitando analisar os “como” e os “porquês” dos acontecimentos (Cassell e Symon, 1994; Anyan, 2013).

In organizations, it may make “sense” to count numbers of employees in different departments, profits, numbers of computers in use, numbers of products processed. However, when looking beyond these data for explanations of the behaviours surrounding this differential distribution of “facts”, counting may well become inappropriate. (Cassell e Symon, 1994, p. 4).

No quadro (2) a seguir, com base numa série de características que acompanham as pesquisas qualitativas e são amplamente aceitas entre os pesquisadores (Anyan, 2013; Cassell e Symon,

2011; Creswell, 2010; Cassell e Symon, 1994; Maanen, 1979), procuramos validar o presente estudo na abordagem qualitativa:

<b>Características Sugeridas por Creswell (2010)</b>	<b>Será Adotado no Presente Estudo Proposto? (Sim, Não, Parcialmente)</b>
O estudo é realizado no ambiente real dos participantes – não é feito em laboratório.	Sim – com franqueados e franqueadores, em relação ao negócio real.
O próprio pesquisador é quem coleta os dados, pessoalmente. Não usam dados secundários.	Sim – através de entrevistas
São utilizadas múltiplas fontes de dados: entrevistas, documentos, observações.	Sim – entrevistas com franqueados, com franqueadores e observações.
Análise Indutiva	Sim – através da interação com os franqueados e análise de suas percepções.
Significado dos Participantes – foco com perspectiva do participante. A percepção é do participante, não do pesquisador.	Sim – a percepção será a do franqueado e de pessoas da área comercial e de recursos humanos da empresa franqueadora.
Projeto emergente – isto é, não é rigidamente prescrito.	Sim – o plano de pesquisa tem uma base de partida, mas a construção total será de uma maneira emergente.
Lente teórica – são usadas lentes para enxergar os estudos, tais como cultura, contexto social, político, etc.	Sim – construtivista.
Interpretação - possibilita mais que uma interpretação.	Sim – serão apresentadas três percepções sobre o mesmo tema, que possibilita interpretações diferentes.

Quadro 2 – Características propostas para uma pesquisa qualitativa

Fonte: adaptado de Creswell, 2010, p. 208

Desta forma, a **abordagem qualitativa** (Anyan, 2013; Cassell e Symon, 2011; Creswell, 2010; Cassell e Symon, 1994; Maanen, 1979), apresentou-se como a que melhor suporta a natureza do presente estudo, que adota uma **concepção construtivista** (Creswell, 2010), onde foram analisadas as percepções sobre as competências necessárias para a gestão de uma unidade franqueada, entre franqueados e franqueador, através de entrevistas e observações “*in loco*”, “confiando ao máximo possível nas visões que os participantes têm da situação a qual está sendo estudados” (Creswell, 2010, p. 31), em diferentes contextos organizacionais, que estão sujeitos aos mais diversos tipos de influências e variáveis. (King, 1994).

Os **construtivistas sociais** defendem suposições de que os indivíduos procuram entender o mundo em que vivem e trabalham. Os indivíduos desenvolvem significados subjetivos de suas experiências, significado dirigido para alguns objetos ou coisas. Tais significados são variados e múltiplos, levando o pesquisador a buscar a complexidade dos pontos de vista em vez de estreitá-los [...] (Creswell, 2010, p. 31, grifo nosso).

### 3.3 Estratégias e Procedimentos

A pesquisa conduzida foi exploratória, por abordar um tema ainda pouco estudado, como evidenciado anteriormente, e empírica, pois foi feita através de estudo de caso (Yin, 2005; Harlley, 1994).

Yin (2005) observa que um estudo exploratório tem como objetivo o desenvolvimento de hipóteses e proposições pertinentes a inquirições adicionais e são perfeitamente compatíveis com uma estratégia de pesquisa que se utilize de um estudo de caso. Ainda segundo Yin, um estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos contemporâneos da vida real. Permite ainda, a observação direta dos acontecimentos e entrevistar as pessoas nelas inseridas; lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações (Yin, 2005). Para Harlley (1994), o estudo de caso é uma maneira de investigar detalhadamente, uma ou mais organizações, ou grupos dentro das organizações, com uma perspectiva que possibilita uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno pesquisado.

### 3.3.1 Empresa estudada

O presente estudo foi realizado numa rede de franquias brasileira de chocolates. A escolha deste estudo de caso foi motivada, em **primeiro** lugar, pelo fato da empresa focar vir ganhando grande relevância no cenário brasileiro de franquias, sendo a maior em número de lojas e de abrangência territorial do setor de chocolaterias, e entre uma das maiores no setor de franquias do Brasil (ABF, 2013). Em **segundo**, pela facilidade de acesso às informações da empresa, já que o pesquisador atua como franqueado desta rede há mais de cinco anos. Em **terceiro**, e o principal, é o fato deste estudo de caso poder contribuir com um tema pouco explorado no meio acadêmico (Castrogiovanni & Kidwell, 2010; DiPietro et. al., 2007; Elango e Fried, 1997; Bates, 1995), que é sobre competências de gestão em redes de franquias, com uma abordagem que adota a perspectiva da gestão das unidades franqueadas, pelos franqueados.

A rede de franquias em questão conta atualmente com mais de 1,3 mil unidades franqueadas, com abrangência em todo território nacional. Encontra-se entre as maiores redes de chocolates finos do mundo. Iniciou suas atividades com lojas padronizadas em 2001, com a abertura das primeiras lojas no interior de São Paulo e grande São Paulo. O início da rede de franquias aconteceu a partir de 2004, atingindo, já no ano de 2010, a marca de mil unidades franqueadas. Em 2012 obteve um faturamento de mais de 2 bilhões de reais (ABF, 2013). Segue abaixo mais algumas informações da empresa estudada (ABF, 2013):

- Data de fundação: 1988.
- Número de funcionários: Aproximadamente 1200 colaboradores na sede administrativa e industrial.
- Localização (cidade e estado em que estão sede e franquias): Sede – Itapevi/SP; Unidades Franqueadas – todos os estados brasileiros.
- Tempo como franqueador: Associado à ABF desde 2004 (8 anos).
- Segmento de atividade e principal negócio: Alimentação/Produção e Comercialização de Chocolates Finos.

O sistema adotado na rede enquadra-se no segundo estágio de modelos de franquias (ver Elango e Fried, 1997). Envolve todos os aspectos do negócio, desde suporte na abertura da

unidade franqueada, a transferência do conhecimento por parte do franqueador para o franqueado e o acompanhamento constante da operação da loja. Veja abaixo:

Suporte ao Franqueado (ABF, 2013):

- Direito de uso de marca;
- Apoio jurídico;
- Apoio na montagem e inauguração da loja;
- Auxílio na análise e escolha do ponto comercial;
- Assistência inicial à operação da franquia;
- Treinamento inicial do franqueado;
- Manuais de Implantação, Administração, Controle, Marketing e Vendas;
- Treinamento constante focado em resultados da equipe da loja (em formato e-Learning);
- Desenvolvimento do material promocional;
- Indicação de fornecedores;
- Marketing institucional estruturado;
- Apoio no marketing local;
- Assessoria de Imprensa;
- Consultoria permanente.

### **3.3.2 Estratégia de Pesquisa- Abordagem Macro**

O escopo do presente estudo manteve o foco na análise de gestão nas unidades franqueadas, não abrangendo os levantamentos e análises de aspectos setoriais da indústria e nem do macro ambiente onde a rede de franquias está inserida.

A decisão tomada a respeito do escopo do trabalho, no entanto, levou em consideração a questão colocada por Dutra (2007), a respeito das competências organizacionais, no momento da elaboração da estratégia de pesquisa: seleção da amostra – quando procurou envolver participantes com perspectivas amplas, que pudessem contribuir de maneira relevante para a melhor contextualização do cenário onde a rede de franquias está inserida; na preparação e na realização das entrevistas; durante a análise dos resultados, enfim, a

questão da competência organizacional, mesmo não sendo levantada diretamente, sempre foi considerada na abordagem deste estudo.

A estratégia adotada nesta pesquisa, evidentemente, foi elaborada com o objetivo de responder a pergunta de pesquisa deste estudo: **Quais as competências de gestão que um franqueado necessita para ser bem sucedido no negócio?**

Para tanto, buscou-se levantar diretamente, numa primeira etapa, a percepção dos principais envolvidos na pesquisa, que são os franqueados. Na sequência, também foram ouvidos os representantes da franqueadora – ouvir também o lado da franqueadora teve como objetivo criar um contexto mais rico, onde fosse possível o confronto das perspectivas e percepções, o que proporcionaria uma melhor compreensão dos resultados, e também, atender o que foi observado a respeito das competências organizacionais (Dutra, 2007), já que de certa forma, estas competências, influenciam diretamente a percepção do franqueador.

A segunda etapa, portanto, foi dedicada a colher a percepção do franqueador, mais especificamente o gerente comercial, responsável pela área que lida diretamente com os franqueados – sob o seu comando, estão os consultores de campo, que são as pessoas que controlam, monitoram e dão suporte operacional às unidades franqueadas.

Na terceira etapa buscou-se levantar a percepção do gerente de recursos humanos da franqueadora, responsável pela área de capacitação de franqueados – esta área responde pelos treinamentos presenciais e também pelos treinamentos on-line, direcionados para os franqueados e também para os funcionários das unidades franqueadas.

Na quarta etapa foram analisados os resultados separadamente: percepção dos franqueados; percepção dos franqueadores – gerente comercial e gerente de recursos humanos.

Na última e quinta etapa buscou-se fazer uma análise comparativa entre as três perspectivas, com o objetivo de levantar possíveis gaps de percepções.

Abaixo segue um esquema conceitual (figura 3) que ilustra a estratégia macro de pesquisa do presente estudo.

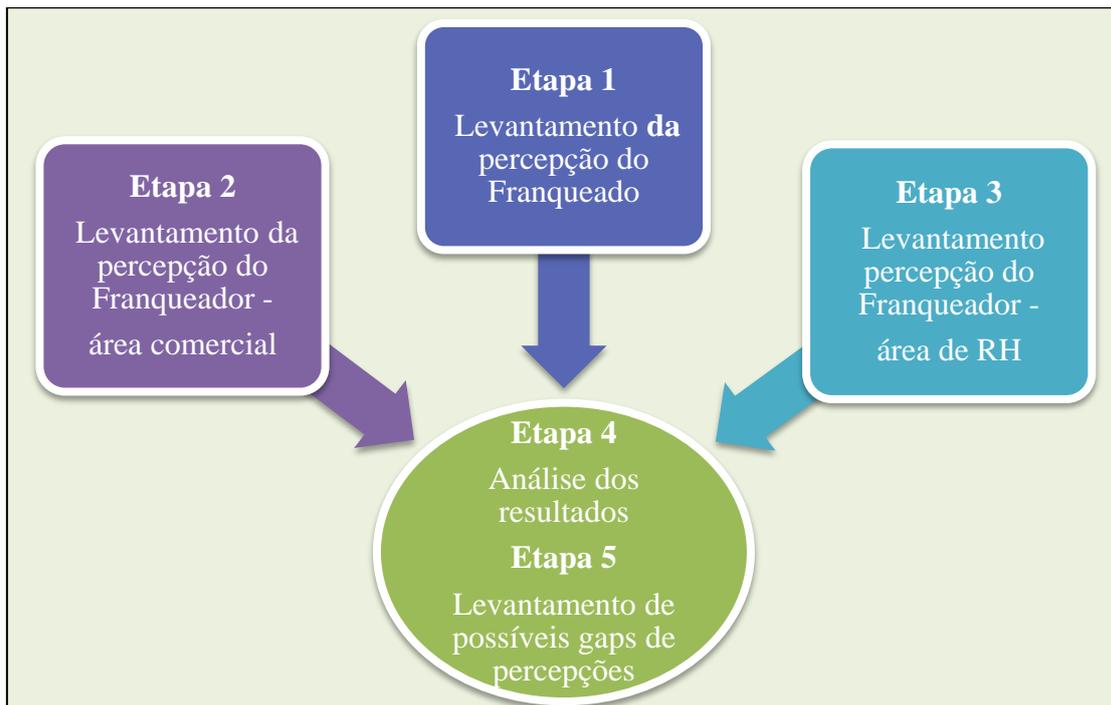


Figura 3 – Etapas da estratégia macro da pesquisa

Fonte: próprio autor

### 3.4 COLETA DOS DADOS

Na etapa anterior foram abordadas as macro estratégia da pesquisa, já nesta seção o foco dado é na execução da pesquisa, isto é, como foram levantadas e analisadas as percepções dos participantes da pesquisa.

Os dados do presente estudo foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, (Creswell, 2010; King, 1994; Harlley, 1994; Cassell e Symon, 2011; Vergara 2009 e Godoi e Mattos, 2006) com uma seleção intencional dos participantes e do local da pesquisa (Creswell, 2010; King, 1994).

#### 3.4.1 Ferramenta – Entrevistas

A entrevista é um dos meios mais comuns e poderosos para tentar entender certos fenômenos da natureza humana. É um meio de gerar dados empíricos sobre um contexto social, onde

perguntas são feitas para as pessoas falarem sobre suas experiências. As entrevistas são de certa forma, uma maneira diferente de se conversar e estas conversas podem ser conduzidas através de uma grande variedade de formatação: estruturadas; semiestruturadas; ou totalmente livres, sem formatações; podem ser individuais, ou grupais, enfim, sua formatação e também a sua utilização são altamente flexíveis (Fontana e Frey, 2005; Holstein e Gubrium, 1997; King, 1994). Além disto, possibilita uma grande interação entre o entrevistado e entrevistador, criando a condição necessária para que o pesquisador possa lidar melhor com os aspectos racionais e emergenciais, fazendo melhor uso da sua intuição, que o ajudam a interpretar melhor os fenômenos pesquisados (Maanen, 1979).

A entrevista como uma ferramenta de coleta de dados, pelas características apresentadas acima, apresenta-se totalmente alinhada com as necessidades exigidas por uma pesquisa qualitativa, desta forma, é o método mais utilizado neste tipo de abordagem (Holstein e Gubrium, 1997; Silverman, 1997; King, 1994).

Without doubt, the most used qualitative method in organizational research is the interview. It is easy to see why this should be the case: it is a highly flexible method, it can be used almost anywhere, and it is capable of producing of great depth. Above all, it is a method with which most research participants feel comfortable [...] (King, 1994, p. 14)

O roteiro da entrevista do presente estudo foi elaborado com objetivo de responder a pergunta de pesquisa, pela perspectiva dos entrevistados, analisando os “como” e os “porquês” desta perspectiva. Para atingir este objetivo, King (1994) sugere que a entrevista num estudo qualitativo, preponderantemente, deve apresentar algumas características, tais como:

- Pouquíssima estruturação imposta pelo entrevistador;
- Predominância de questões abertas;
- Foco numa situação específica relacionada à pergunta de pesquisa e
- Que as sequências das atividades sejam no ambiente, no contexto, do entrevistado.

As entrevistas deste estudo foram conduzidas pelo próprio autor, que estava totalmente inserido no contexto pesquisado, pois, atua também como proprietário de três unidades

franqueadas da rede pesquisada, o que possibilitou uma total interação e um estreito relacionamento com os entrevistados. Este fator e força uma característica que King (1994) coloca como sendo uma das principais, em se tratando de uso da entrevista como coleta de dados:

[...] **In contrast the qualitative research believes that there can be no such thing as a ‘relationship-free’ interview. Indeed the relationship is part of the research process, not a distraction from it.** The interviewee is seen as a ‘participant’ in the research, actively shaping the course of interview rather than passively responding to the interviewer’s pre- set questions. (King, 1994, p. 14, grifo nosso).

Este fato também contribuiu na elaboração do questionário (roteiro) para as entrevistas, onde o conhecimento prévio do contexto, pelo pesquisador, foi muito relevante para que as questões fossem direcionadas para que a entrevista não enveredasse para uma conversa generalista, como alerta King (1994, p. 15, tradução nossa): “[...] o foco na situação específica, em vez de abstrações e opiniões gerais.”

### **3.4.2 Preparação e Realização das Entrevistas**

Foram elaborados dois roteiros para apoiar as entrevistas, antes, porém, foram feitas duas entrevistas-piloto, sem qualquer estruturação ou formalidade, com apenas alguns direcionamentos, para que a conversa não fugisse muito do foco do tema pesquisado. Os dois entrevistados foram selecionados, intencionalmente (Creswell, 2010), por terem uma grande experiência na condução dos negócios, com mais de três anos na rede, gerenciando mais que uma unidade franqueada e por estarem dia-a-dia na condução dos negócios de suas respectivas unidades franqueadas.

A partir destas duas entrevistas-piloto e também pela percepção e conhecimento do próprio autor da pesquisa, foram montados dois roteiros para que as entrevistas fossem mais produtivas e não perdessem o foco específico na questão a ser respondida pelo estudo (King, 1994).

O primeiro roteiro (**Roteiro A**) foi elaborado com a finalidade de capturar as percepções gerais, dentro do tema pesquisado, dos entrevistados. Já o segundo (**Roteiro B**), foi elaborado mais como um suporte para as análises dos resultados coletados na entrevista com o roteiro A, pois os resultados são apresentados de uma maneira mais quantificável, porém, sem a pretensão de ser utilizado com fins estatísticos avançados, como pede uma abordagem quantitativa, já que se trata de uma pesquisa qualitativa e não de um método misto. A introdução deste segundo roteiro, como um apoio ao principal, mostra-se totalmente pertinente e alinhado com uma pesquisa qualitativa, como coloca Maanen:

Although the use of qualitative methods does not prohibit searcher's use of the logic of scientific empiricism, the logic of phenomenological analysis is more likely to be assumed since qualitative researchers tend to regard social phenomena as more particular and ambiguous than replicable and clearly defined. (Maanen, 1979, p. 520)

**Entrevista com o roteiro A (apêndice A):** entrevistas semiestruturadas com um roteiro com seis perguntas abertas, que davam total liberdade para o entrevistado expressar, suas percepções sobre o tema colocado.

Exemplos: “Em termos de capacitação de franqueados, referente à gestão da unidade franqueada, se você fosse a franqueadora faria alguma alteração na forma como é feita hoje?” ou “Quais recomendações você faria a um franqueado novato, referente à gestão de uma unidade franqueada?” (ver roteiro B no apêndice A).

Esta etapa da entrevista foi toda gravada e parcialmente transcrita. Cada entrevista durou em média 1 hora.

**Entrevista roteiro B (apêndice A):** posteriormente, ao mesmo entrevistado, era solicitado a responder sobre algumas questões, estruturadas com resposta sem escala *Likert* onde o participante pontuava entre 01 e 05, para temas de competências de gestão, quanto a sua relevância para a gestão da unidade franqueada. Para esta mesma questão, também era questionada qual era a sua percepção sobre o quanto a franqueadora capacitava o franqueado nesta competência. (ver roteiro B no apêndice A).

Apesar do uso de um roteiro estruturado, a abordagem continuou sendo aberta e flexível,

possibilitando continuar a “conversa” iniciada com o roteiro A. Desta forma, o entrevistado sempre atribuía a pontuação após manifestar suas percepções e justificativas sobre os temas. Com esta abordagem, essa etapa da entrevista passou a funcionar como um *checklist* sobre competências de gestão, que eventualmente não foram comentadas ou não foram percebidas na primeira etapa da entrevista. Este fato fez com que houvesse uma mudança na estratégia desta etapa da entrevista, que a princípio, para facilitar a coleta de dados e reduzir tempo requerido dos entrevistados, seria através de um questionário on-line, mas passou a ser presencial, e gravada, e, de certa forma, tornando-se também, numa entrevista semiestruturada.

Esta alteração no decorrer dos estudos está totalmente de acordo com uma abordagem qualitativa (ver Creswell, 2010) e possibilitou um maior aprofundamento nas entrevistas, ao mesmo tempo em que manteve seu objetivo inicial, de dar suporte “quantitativo” à primeira etapa da entrevista.

Esta parte da entrevista durou cerca de 30 minutos, também foi gravada, parcialmente transcrita e tabulada, originando gráficos que foram apresentados na fase de análise dos resultados.

### **3.4.3 Seleção dos Participantes**

A seleção intencional dos participantes numa pesquisa qualitativa, segundo Creswell (2010), não sugere, necessariamente, um grande número de participantes, como é o caso de uma pesquisa quantitativa, mas sim, selecionar aqueles que podem dar uma maior contribuição a entender melhor o problema e a questão de pesquisa. Marshall e Rossman (1999) sugerem a possibilidade de selecionar um grupo de “elite”, principalmente em estudos de casos, com participantes que têm, reconhecidamente, maior conhecimento, experiência e expertise no tema pesquisado, que possam contribuir, de uma maneira mais efetiva, com o objetivo do estudo – este conceito se aplicou na seleção das amostras de participantes franqueados e também da franqueadora – o fato do pesquisador, também ser um franqueado da rede, possibilitou e facilitou muito o processo de seleção intencional dos participantes.

A seleção do grupo de participantes franqueados foi feita com base em três critérios: (1) serem todos (ou terem sido – ver critério 03) franqueados da “elite” (Marshall e

Rossmann, 1999), para que pudessem passar uma perspectiva mais estruturada e sistemática em relação ao problema de pesquisa; **(2)** ter no grupo franqueado(s) com experiência na condução de outros negócios e/ou outras atividades em paralelo ao da franquia, o que sugere um enriquecimento nas suas percepções devido a possibilidade de fazer uma análise comparativa entre os negócios, por último, **(3)** ter franqueado(s) que já saíram da rede, há menos de um ano, e partiram para um negócio independente, para haver uma contribuição com uma perspectiva de alguém que ainda conhece muito bem o negócio na rede de franquias, porém, agora, com uma visão de fora do sistema, e ao mesmo tempo, podendo fazer comparações com seu negócio atual.

Por parte da franqueadora, foram entrevistados o gerente da área comercial e o gerente da área de treinamento, que lidam diretamente com a rede de franquias.

A intenção foi selecionar participantes que pudessem contribuir com suas perspectivas individuais – construídas a partir de suas experiências pessoais com o negócio – para uma perspectiva mais ampla e geral (Miller e Glassner, 1997).

We start with the experiencing person and try to share his or her subjective view. Our task is objective in the sense that we try to describe it with depth and detail. In doing so, we try to represent the person's view fairly and to portray it as consistent with his or her meanings. (Miller e Glassner, 1997, in Silverman, 1997, p. 100).

Foram realizadas oito entrevistas com franqueados (não contando com as duas entrevistas-piloto) e duas entrevistas com representantes da empresa franqueadora. Os quadros 3 e 4 a seguir, caracterizam o perfil dos participantes da pesquisa:

<b>Participantes</b>	<b>Tempo na Rede de franquias</b>	<b>Unidades Franqueadas que possui</b>	<b>Possui outras atividades fora da rede de franquias</b>	<b>Observações</b>
Alexandre	08 anos	02 unidades	Sim – Trabalha em uma empresa de grande porte no setor de comunicações	
Jorge	03 anos	02 unidades	Não	
José Roberto	08 anos	04 unidade	Sim – Duas outras franquias no setor de beleza	Já chegou a ter 06 unidades franqueadas na rede pesquisada
Paulo	2,5 anos	01 unidade*	Sim – possui dois negócios independentes no setor de atacado e varejo	* Saiu da rede de franquias em 2012 para abrir um negócio independente
Sheila	3,5 anos	03 unidades	Não	Chegou a ter 4 unidades franqueadas
Vanessa	09 anos	01 unidade	Sim – possui uma franquia no ramo de vestuário e um negócio independente no setor de serviços.	Chegou a ter 3 unidades franqueadas
Glenda/Fábio	04 anos	02 unidades	Não	
Cristiane	09 anos	02 unidades Franqueadas	Não	Tinha uma empresa de distribuição de doces, antes de se tornar franqueada.

Quadro 3 – Perfil dos participantes / Franqueados

Fonte: próprio autor

<b>Participantes</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de empresa</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Observações</b>
Ricardo	Gerente Comercial	03 anos	Responsável comercial das Unidades Franqueadas da Capital e Grande São Paulo	Experiência em grandes empresas do setor varejista.
Gerson	Gerente de Treinamento	02 anos	Responsável pela área desenvolvimento de franqueados	Experiência anterior em outra grande rede de franquias na área de ensino, porém, como franqueado.

Quadro 4 – Perfil dos participantes / Franqueadores

Fonte: próprio autor

### 3.4.4 Abordagem do Entrevistador

Capturar a real e sincera percepção dos entrevistados sobre os fatos passa por adotar uma abordagem adequada nas entrevistas. Para Silverman (1997), independente do tipo de entrevista, é fundamental que o entrevistador entenda que existe uma pessoa por trás do entrevistado, e que cabe ao entrevistador compreender que o processo da entrevista não se resume apenas em seguir um script, para obter as informações desejadas. Cabe ao entrevistador criar um ambiente que propicie uma comunicação aberta e sincera, entre o entrevistador e o entrevistado.

If the interviewing process goes 'by the book' and is non-directional and unbiased, respondents will validly give out what subjects are presumed to merely retain within them – the unadulterated facts and details of experience. Contamination emanates from the interview setting, its participants and their interaction, not the subject, who, under ideal conditions serves up authentic reports when beckoned to do so. (Miller e Glassner, 1997, in Silverman, 1997, p. 100).

As entrevistas do presente estudo foram realizadas seguindo-se as recomendações de Silverman (1997) e também as de Marshall e Rossman (1999, p. 110): “O entrevistador deve demonstrar através de um esquema conceitual que ilustre o objetivo e propósito do estudo, enfatizando que a perspectiva do entrevistado é a que importa”. Todas as entrevistas, desta forma, foram iniciadas com uma breve explicação do trabalho, com a apresentação de um esquema conceitual (ver apêndice A) que, ao mesmo tempo em que introduzia o entrevistado no contexto do trabalho, proporcionava um “quebra gelo” inicial para estabelecer uma relação mais aberta e de confiança com o entrevistado.

### **3.4.5 Análise dos dados**

“A análise de dados é um processo de ordenação, estruturação e interpretação da massa dos dados coletados. É um processo confuso, ambíguo, criativo, que toma muito tempo, porém, é algo fascinante”. (Marshall e Rossman, 1999, p. 150, tradução nossa).

Apesar de não haver uma regra única para análise dos dados, é possível identificar certas características comuns nas análises dos estudos que podem oferecer aos pesquisadores um guia, uma estrutura, ou modelos que possam ser seguidos (King, 1994). Para Marshall e Rossman (1999), existem várias maneiras de analisar os dados – ser definido antes da coleta dos dados, começar durante o processo de coleta, ou somente após a coleta de todos os dados. O importante é que sua escolha esteja relacionada com a natureza do estudo que está sendo realizado, e que possa fornecer uma estrutura que possibilite uma análise confiável.

There is no singularly appropriate way to conduct qualitative data analysis, although there is general agreement that analysis is an ongoing, iterative process that begins in the early stages of data collection and continue through out the study. (Bradley et al., 2007, p. 1760).

Dentro das várias possibilidades para análise dos dados, Crabtree e Miller (1992, apud King, 1994; Marshall e Rossman, 1999;), sugerem quatro tipos de abordagem, partindo de um modelo totalmente estruturado até um altamente flexível, como segue:

- *Quasi-Statistical*: é um modelo totalmente estruturado, procura transformar dados textuais em dados quantitativos, possibilitando a manipulação dos dados de uma forma estatística.
- *Template*: é um modelo semiestruturado, onde os dados são analisados com o suporte de um *template*, elaborado de uma forma a categorizar os dados específicos em temas mais amplos. Este processo, ao mesmo tempo, que facilita a análise dos dados, torna a interpretação dos dados mais generalista.

O *template* pode ser elaborado *a priori*, isto é, antes da coleta dos dados, com base no referencial teórico ou *a posteriori*, ou seja, após o início das análises dos dados, justamente por ter como base os dados das entrevistas.

- *Editing*: é um modelo muito mais flexível que os outros dois anteriores. É baseado, como próprio nome sugere, na edição dos textos coletados, onde o seu conteúdo é editado, conforme são feitas as interpretações, até chegar-se num mínimo possível de sumarização, sem que se perca o real significado dos dados.
- *Immersion / Crystallization*: é um modelo totalmente flexível, totalmente emergente, que depende exclusivamente da interpretação e do “feeling” do pesquisador, que passa um longo período de tempo imerso no ambiente do objeto de estudo.

### 3.4.6 Metodologia da Análise

O presente estudo adotou o uso de um *template* (Crabtree e Miller, 1992, apud King, 1994; Marshall e Rossman, 1999), fazendo as análises através de categorias. Para isto, baseou-se nas seguintes etapas, propostas por Bradley et al. (2007):

#### 1. Organização, tabulação e arquivamento dos dados:

As entrevistas foram gravadas e transcritas e armazenadas eletronicamente.

#### 2. Profunda familiarização com os dados:

As entrevistas foram ouvidas inúmeras vezes, bem como as transcrições, que também foram relidas inúmeras vezes, antes de edições ou agrupamentos dos dados.

Para King (1994), estar familiarizado com os dados é essencial para o pesquisador, por este motivo, a leitura das transcrições e a escuta do áudio das gravações, devem ser executados diversas vezes antes do início da etapa da análise dos dados. Esta etapa do processo permitiu uma revisão mais profunda nos dados ainda em estado “original” o que possibilitou identificar temas e questões emergentes, sem a perda da conexão entre os conceitos e seu contexto. (Bradley et al., 2007).

3. **Criação de Categorias para os dados:** nesta etapa do processo, seguiu-se o conceito, que na literatura é chamada de codificação (Bradley et al., 2007; Marshall e Rossman, 1999; King, 1994). “A codificação é criar *tags* ou etiquetas que são atribuídas ao texto, integralmente ou em partes (exemplos: parágrafos, sentenças ou palavras), que ajudam a catalogar os principais conceitos, ao mesmo tempo em que se preserva o contexto [...]”. (Bradley et al., 2007, p. 1761, tradução nossa).

Desta forma, foi **elaborado um *template*** para suportar análise dos dados. Este modelo **partiu da base das entrevistas-pilotos** e também pela percepção do próprio autor, antes, durante e depois das entrevistas. Observe como foi feita a categorização dos temas no quadro a seguir (Quadro 5):

<b>Competências Específicas</b>	<b>Competências Gerais</b>
1. Planejamento de Compras 2. Gerenciamento de Estoque 3. TI 4. Logística 5. Implementar processos de trabalho eficientes 6. Manter normas e procedimentos padrões 7. Gerir um negócio de alta sazonalidade – Grandes Picos e Vales / Natal e Páscoa	Competências Operacionais
8. Criação de campanhas promocionais e de Merchandising no PDV 9. Exposição dos produtos no PDV 10. Adoção de estratégias táticas no PDV mediante análise de vendas de produtos 11. Precificação dos Produtos (custo, margem e preço) 12. Conhecer o mercado de franquias do mesmo setor da indústria 13. Conhecer bem o produto vendido 14. Habilidades para vendas no PDV 15. Habilidades para vendas externas ao PDV	Competências Mercadológicas / Comerciais
16. Recrutamento, seleção e formação da equipe de trabalho. 17. Capacitação dos Funcionários 18. Gestão das Pessoas 19. Liderança e Motivação da equipe	Competências em RH
20. Gestão do Fluxo de caixa 21. Gestão do Capital de Giro 22. Gestão de Custos 23. Contabilidade (análise do resultado do negócio) 24. Análise de viabilidade financeira para novos negócios	Competências Financeiras

Quadro 5 – Template Categorização das Competências

Fonte: próprio autor

Na coluna de “Competências Específicas”, encontram-se as 24 competências que apresentam perspectivas específicas sobre temas de competências de gestão, no contexto estudado. Na coluna “Competências Gerais” encontram-se quatro categorias onde cada perspectiva específica foi relacionada. Desta forma, na análise dos dados, todas as

percepções dos entrevistados sobre determinado tema específico, foram categorizados em uma competência geral. Por exemplo; os temas relacionados com custos ou capital de giro foram categorizados no campo de **Competências Financeiras**, os temas relacionados à liderança ou motivação, foram categorizados no campo de **Competências em RH**.

É importante ressaltar algumas observações na elaboração desta estrutura: **primeiro**, os cuidados para que os temas não fossem forçados em alguma categoria, somente para atender o modelo de análise elaborado – o modelo deve atender a análise e não a análise atender o modelo. **Segundo**, ter a certeza que nenhum tema relevante fique fora da análise por não estar, a princípio, incluído no modelo, isto é, o modelo deve estar aberto para incluir qualquer tema, do início ao fim do estudo (Bradley et al., 2007; Marshall e Rossman, 1999; King, 1994): “If, during analysis, a conceptual gap is identified the researcher should expand the sample to continue data collection to clarify and refine emerging concepts and codes”. (Bradley et al., 2007, p. 1764). **Terceiro**, a elaboração deste modelo foi *a posteriori* (ver King, 1994), isto é, a partir do início da coleta de dados, e foi sendo modificado até chegar a um modelo que melhor atendesse aos propósitos do estudo. Sendo assim, o modelo final, com a apresentação dos resultados, foi sendo ajustado conforme a análise foi se desenvolvendo, desta forma, nem todos os temas que figuravam no template base foram analisados – o tema TI ou Tributos, por exemplo, não foram considerados relevantes pelos entrevistados, portanto, não figuravam na apresentação final dos resultados.

A elaboração deste *template* criou um sistema formal de análise dos dados, possibilitando um maior foco nas questões mais relevantes que ajudaram a responder a pergunta de pesquisa. Além disso, Marshall e Rossman (1999, p. 150) acrescentam ainda: “Tightly structured, highly organized data-gathering and data-analyzing schemes, however, often filter out the unusual, the serendipitous - the puzzle that if attended to and pursued would provide a recasting of the entire research endeavor”.

4. **Segmentação dos dados com base no *template***: Nesta etapa, trechos das entrevistas foram segmentados com **base no modelo** elaborado na etapa anterior. Assim, em momentos em que, por exemplo, o franqueado relatava suas experiências, tais como: “eu não sei onde está o lucro” ou “motivação da equipe sempre foi um problema para mim”, estes trechos foram segmentados nas categorias de “Competências financeiras” e “Competências de RH”, respectivamente. (Marshall e Rossman, 1999).

Esta segmentação, no presente estudo, se configura, efetivamente, na apresentação dos resultados da pesquisa empírica, o que pode ser observado no capítulo seguinte.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Neste capítulo teremos a apresentação dos resultados da pesquisa empírica, seguindo a ordem das etapas da estratégia da pesquisa, isto é, apresentação dos dados com (1) entrevistas com os franqueados, (2) entrevistas com o representante da área comercial da franqueadora, (3) entrevista com o representante a área de recursos humanos da franqueadora e, posteriormente, uma (4) análise comparativa entre as percepções apresentadas.

Os dados foram apresentados em trechos de depoimentos, originados das entrevistas com os roteiros A e B (apêndice A), que revelavam as percepções dos entrevistados sobre determinado tema, que foram relacionados em suas respectivas categorias, com base na segmentação proposta no *template* (quadro 5): Competências Operacionais; Competências Mercadológicas e Comerciais, Competências em RH e Competências Financeiras.

No final da apresentação de cada categoria, também foram apresentados os dados “quantificáveis”, originados do questionário do roteiro B, desta forma, foi dada uma pontuação que representava o quanto o entrevistado atribuía de relevância a cada categoria de competências, bem como o quanto ele achava que a franqueadora capacitava o franqueado naquela respectiva categoria de competências.

O objetivo deste capítulo, enfim, foi apresentar e analisar os resultados da pesquisa empírica, respondendo a pergunta de pesquisa deste estudo.

### **4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS - PERCEPÇÃO DOS FRANQUEADOS**

Todos os entrevistados atuam na região metropolitana de São Paulo e como já mencionado anteriormente, foram intencionalmente selecionados, conforme critérios estabelecidos (ver seção de seleção da amostra).

#### 4.1.1 Competências operacionais

As **competências operacionais** mostraram-se totalmente necessárias e relevantes para a gestão de uma unidade franqueada. Dentre elas, três em específico, revelaram-se como as mais importantes: **Planejamento de Compras, Logística (interna) e a Operação da Loja**. Uma observação importante a ser feita é o fato de o negócio ser de alta sazonalidade (principalmente devido a Páscoa e o Natal), característica que foi fortemente mencionada durante as entrevistas, por praticamente todos os franqueados, como um fator que torna a operação das unidades franqueadas muito mais complexa – se comparada a um negócio mais estável, sem grandes picos e vales de demanda operacional –, tornando as competências citadas acima ainda mais necessárias.

A competência **planejamento de compras**, tema que foi abordado por todos os entrevistados, é evidenciada por relatos que indicam, primeiramente, que não existe uma sugestão de compras confiável por parte da franqueadora. Segundo, as realizações dos pedidos acontecem com muita antecedência (entre 6 e 9 meses) em relação as vendas, com muitas variáveis a serem consideradas, e sem a possibilidade de qualquer alteração posterior. Terceiro, existe um risco financeiro efetivo, que pode comprometer o negócio caso o planejamento de compras não tenha sido bem elaborado. Segue abaixo alguns depoimentos que exemplificam o que foi exposto:

“Eles (franqueadora) nos passam uma sugestão de compra baseado numa média, que é feita com base totalmente errada, pois não consideram aspectos locais, características locais, concorrentes da região de cada loja [...]” (Alexandre).

“Se tivesse seguido a sugestão de compra da franqueadora, teria quebrado na minha primeira Páscoa”. (Paulo)

“[...] Você é que precisa fazer o seu planejamento de compras, começando com base nas suas próprias vendas em anos anteriores e depois, considerar vários aspectos, tais como: a data que vai cair a Páscoa, se vai ser perto da data de pagamento ou não, ou se vai cair num feriado; se o Natal vai cair num fim de semana; tentar prever até como estará o mercado, a economia, daqui a uns sete meses; pensar na possibilidade da entrada de concorrentes na região... em sete, oito meses, muita coisa pode acontecer”. (Vanessa).

“Este negócio da compra é muito grave, porque quando a gente fala que tem um negócio sazonal e você ganha dinheiro em praticamente só duas épocas do ano, se você for naquilo que a franqueadora te orienta, e nós deveríamos ir de forma mais segura, muitos se prejudicam e aí é o começo do fim, muita gente, por causa de um

pedido errado, entra no banco e não sai nunca mais [...]” (Sheila).

“O risco não é compartilhado, o risco é todo do franqueado, pois se comprar errado, e houver sobras, o prejuízo é todo do franqueado, já que não existe devolução para as compras, mesmo tendo sido feita quase que com um ano de antecedência da data”.  
(Jorge)

Nas declarações a seguir os entrevistados relatam suas percepções quanto à importância da **competência em logística (interna)**, percebe-se que são necessidades, predominantemente, focadas no controle e organização do estoque, com o principal objetivo de garantir o controle dos vencimentos dos produtos. Este tema foi fortemente citado pelos franqueados, que demonstraram uma grande preocupação com possíveis perdas de produtos por vencimento, relacionando-as com relevantes perdas financeiras.

Não foram identificadas citações relacionadas a entregas ou encomendas – do franqueador para as unidades franqueadas ou da unidade franqueada para seus clientes – o que sugere que as atividades que envolvem a logística externa não são relevantes para os franqueados.

Seguem alguns relatos sobre o tema:

“No Natal e na Páscoa o seu estoque tem que estar muito bem organizado, tem que estar tudo separado por família, para que não aconteça de um produto ficar parado e você não perceber que ele não está vendendo como esperado. Como é muito corrida, a gente faz o controle muito no visual mesmo, a gente vê se a pilha está descendo ou não está descendo.” (Cris)

“Você pede com muita antecedência, você recebe com muita antecedência [...]. A logística disto é ruim e difícil [...]”. (Sheila)

“Tem que ter um controle muito grande de estoque, qualquer perda de produtos por vencimento, afeta muito a lucratividade.” (Paulo)

“O gerenciamento do estoque é muito crítico porque não pode ter sobras [...], como nossa margem de lucro é muito baixa, qualquer pequena sobra pode ser justamente o nosso lucro [...]. Nosso negócio não permite erro, tem ser muito bem calculado.”  
(Jorge).

Já a **operação da loja** é evidenciada nos relatos dos entrevistados como uma **competência** necessária, principalmente, nas datas sazonais, onde se exige do gestor do negócio atuar efetivamente na operação da loja – planejar, organizar, dirigir e controlar – isto é, administrar a operação da sua unidade franqueada. Outro fato importante, mencionado pelos entrevistados,

é a ausência de um suporte ou de uma melhor capacitação, da franqueadora para a rede de franqueados, em relação a esta competência. Segue abaixo alguns relatos:

“[...] acertar ou errar numa Páscoa e fazer com que ela aconteça, são as decisões que você toma dentro do momento do jogo. Você faz um levantamento numa segunda, numa terça, na última semana de Páscoa, e você vê que está muito quente, que não estamos muito perto do último dia útil, e que a Páscoa não está acontecendo como diz o histórico, aí você tem que ir lá, contar seu estoque e ver se você receber seu público máximo, você tem capacidade de vender tudo”. (Vanessa).

“Nas datas mais corridas eu fico gerindo a operação mesmo, eu não fico só no caixa. Eu vou até o caixa, vejo como ele está, vejo se a loja está sempre bem abastecida, venho para estoque abro as caixas, abasteço o estoque intermediário... então eu cuido para que a loja não fique sem mercadoria e ao mesmo tempo eu controlo qual produto está saindo menos [...]”. (Cris)

“A operação é primordial, não pense que um franqueado novo, entrando numa franquia, a loja vai andar sozinha. Se o franqueado, realmente, não estiver lá fazendo a gestão ‘direitinho’ e tendo o controle de tudo, a loja não vai andar sozinha [...]” (Paulo).

“O franqueado tem que ser bom na operação da loja, pois a franqueadora nada oferece em termos de treinamento para capacitar o franqueado [...]”. (Jorge)

**A percepção do(s) entrevistado(s) quanto: a relevância que as competências operacionais têm para os franqueados e o quanto a franqueadora os capacita neste tema (ver roteiro B)**

<p>Pensando na relevância do domínio desta competência para o seu negócio, pontuar de 01 (sem relevância) a 05 (muito relevante)</p> <p><b>Média de pontuação: 4,5</b></p>	<p>Pensando no retorno para o seu negócio, você entende que a Franqueadora te capacita ou lhe de suporte para executar bem esta atribuição? 01 (discordo totalmente) a 05 (Concordo totalmente)</p> <p><b>Média de pontuação: 2,4</b></p>
--	---

Observa-se que os franqueados atribuem uma grande relevância as competências operacionais, o que é refletido numa alta pontuação (4,5). Por outro lado, eles entendem que a franqueadora não ofereça uma capacitação adequada para esta categoria de competência, atribuindo uma baixa pontuação (2,4).

#### 4.1.2 Competências mercadológicas e comerciais

Os depoimentos dos franqueados, relacionados na categoria competências mercadológicas e comerciais, se mostraram muito relevantes para a o sucesso do negócio, principalmente aquelas voltadas para ações dentro de ponto de venda, tais como: **estratégia operacional de vendas e técnicas de exposição de produtos**.

Nota-se, por outro lado, que não houve uma abordagem de temas macros, como posicionamento da marca, dos produtos, de preços ou planos de comunicação, isto é, a estratégia de marketing num plano mais gerencial. Aspectos relacionados à vendas/comerciais, também não foram mencionados pelos entrevistados.

A necessidade de competência na **estratégia operacional de vendas** é evidenciada em vários momentos das entrevistas, onde são expostas as dificuldades em seguir as orientações sugeridas. Os entrevistados apontam que as estratégias da franqueadora nem sempre são as melhores para cada unidade franqueada, já que são orientações macros, com base em médias estatísticas do todo, que muitas vezes não refletem as características locais e específicas de cada loja – o que pode comprometer os resultados das unidades franqueadas.

Em muitos depoimentos nota-se também, que ao mesmo tempo em que criticam a franqueadora, os entrevistados fazem uma autocrítica, ao afirmarem a necessidade de os franqueados “assumirem mais a responsabilidade da gestão do negócio”, o que remete a questão central deste estudo.

Seguem abaixo alguns relatos que exemplificam o exposto acima:

“A franqueadora faz uma análise macro, não faz uma análise mais localizada, mais específica. Não pode chegar como um bolo só... têm lojas que estão cercadas de lojas concorrentes, e têm lojas que não tem nenhuma concorrência.” (Sheila)

“[...] não importa se a franqueadora está dizendo que vai crescer 40%, que vai crescer 20% [...].Ele não tem que se apegar ao planejamento da franqueadora, ele tem que se apegar ao planejamento dele, porque só ele tem condições de fazer estratégias específicas para sua loja”. (Vanessa).

“Você tem que vender o que te traz maior custo benefício, maior lucro, não adianta vender um monte de trufas e tabletes na promoção (seguindo a orientação da franqueadora) e deixar de vender um produto com maior margem. Isto só é bom para eles [...]”. (Alexandre).

“O foco da franqueadora é te capacitar para vender mais, ter mais faturamento, isto não quer dizer que a loja vai ser lucrativa”. (J. Roberto)

Em relação às **técnicas de exposição dos produtos** os depoimentos evidenciam que na percepção do franqueado, a venda é muito relacionada com o que expor, e como se dá a exposição dos produtos nas prateleiras. Desta forma, a exposição dos produtos se configura na execução das estratégias operacionais de venda, mostrando-se, portanto, como uma competência muito relevante para o bom desempenho comercial nas unidades franqueadas, como é exemplificado nos depoimentos abaixo:

“A franqueadora te passa como devem ser expostos os produtos, porém, cada loja é diferente de outra, você é que tem que conhecer os ‘pontos quentes’ das suas prateleiras, para expor aqueles produtos que te você quer vender mais”. (Sheila)

“Na Páscoa, determinados produtos, têm que durar até o fim da campanha [...] Então, o que eu faço... eu controlo sua exposição nas prateleiras, para que eles durem até o fim da campanha.” (Vanessa)

“[...] Às vezes você está lotado de algum produto no estoque, por qualquer motivo, assim, você tem que expor melhor este produto dentro da loja, e expor menos aqueles produtos que você não tem muito em estoque [...]” (Alexandre).

**A percepção do(s) entrevistado(s) quanto: a relevância que as competências mercadológicas e comerciais têm para os franqueados e o quanto a franqueadora os capacita neste tema (ver roteiro B)**

<p>Pensando na relevância do domínio desta competência para o seu negócio, pontuar de 01 (sem relevância) a 05 (muito relevante)</p> <p><b>Média de pontuação: 3,8</b></p>	<p>Pensando no retorno para o seu negócio, você entende que a Franqueadora te capacita ou lhe de suporte para executar bem esta atribuição? 01 (discordo totalmente) a 05 (Concordo totalmente)</p> <p><b>Média de pontuação: 2,8</b></p>
--	---

Os franqueados percebem esta competência como relevante (3,8), apesar de não atribuir uma pontuação alta como nas competências operacionais. Em relação à capacitação recebida da franqueadora, os entrevistados atribuíram uma nota um pouco acima da média (2,8). Observa-se que as pontuações dadas se mostram alinhadas com os relatos na etapa anterior, onde várias atividades importantes ligadas a aspectos comerciais e de marketing não foram mencionadas pelos franqueados, sugerindo que estas atividades são bem suportadas pela franqueadora, não exigindo assim uma maior competência do franqueado.

### 4.1.3 Competências em RH

Nos depoimentos dos franqueados percebe-se a presença de praticamente todos os aspectos que envolvem o RH de qualquer empresa. Problemas e também boas práticas de gestão, que vão desde o recrutamento e seleção, passando por *turnover*, capacitação e até problemas trabalhistas, foram abordados pelos entrevistados.

Pelos relatos dos entrevistados estes aspectos se tornam ainda mais desafiadores devido às características do negócio, tais como: (1) exigência por um perfil de funcionário multitarefa tornando a seleção e a capacitação deles mais complexa; (2) fortes exigências quanto ao desempenho dos funcionários, tanto por parte do franqueado como do franqueador, exigindo mais investimento em treinamentos, o que os tornam mais capacitados, para a unidade franqueada, mas também para os outros lojistas, o que pode ser um motivador para aumentar o *turnover* da loja – foram muitos os relatos indicando a perda de funcionários para outros estabelecimentos comerciais; (3) o fato de pertencer a uma grande rede de franquias não parece trazer benefícios para a gestão de pessoas. Ao contrário, parece tornar a unidade franqueada mais “atraente” para possíveis ações trabalhistas.

Desta forma, fica evidente a necessidade para o franqueado das **Competências em RH**, mais especificamente em **gestão de pessoas** e **liderança**, seja para recrutamento e seleção, para capacitação do funcionário, para retê-los ou para motivá-los, entre outras. Por outro lado, nota-se a ausência de temas relacionados a aspectos legais, tais como: elaboração de contrato de trabalho, relacionamento com sindicatos, com fiscais trabalhistas, entre outros – demonstrando não ser esta uma competência relevante para os franqueados.

Segue alguns dos depoimentos que exemplificam as dificuldades dos franqueados com as questões expostas acima:

“Tem menina que fica um dia, dois dias e vai embora [...] Elas acham que é muita coisa ao mesmo tempo [...]”. (Alexandre).

“Pelo fato das meninas fazerem tudo, é um treinamento demorado. Elas têm que se preocupar com o vencimento dos produtos, se preocuparem com a aparência pessoal, com a limpeza e higiene da loja, com todas as exigências da franqueadora e ainda atender os clientes com bom humor e vender! Então leva um tempo para elas se acostumarem.” (Sheila).

“Eu já estou cansada de perder funcionários para as outras lojas vizinhas. A gente treina, investe, dá prêmios, mas se oferecerem 100 reais a mais elas vão embora mesmo”. (Cristiane).

“A minha maior dificuldade na loja é em relação as minhas funcionárias [...]” (J. Roberto).

“Quando a franquia não era tão conhecida, tão grande, eu não tinha estes problemas. A gente resolvia muita coisa na conversa. Agora, a menina já entra pensando em sair para entrar com um processo (se referindo a processos trabalhistas) contra a gente”. (Fábio).

Nos depoimentos abaixo seguem exemplos de práticas de gestão, adotadas por alguns franqueados, para lidar com as dificuldades relatadas acima. Percebe-se que muitas dessas práticas estão muito relacionadas com a **competência em liderança** (relacionamento, confiança, delegação, motivação, entre outras), o que muda a abordagem da **gestão de pessoas** do “controle” para o “comprometimento”.

“[...] acho que você tem que criar nas pessoas a consciência do que é certo ou errado. Se elas não entenderem isto, fica difícil controlar tudo.” (Vanessa).

“[...] eu tinha que ter muito diálogo com as funcionárias, tinha que ser muito realista e eu mostrava tudo isto para elas, não escondia nenhum número delas. Acho que é por isto que tinha muito pouco problema com relação a empregados.” (Paulo).

“acredito que o franqueado tem que se colocar no lugar delas, só assim dá pra entender melhor o que elas pensam [...].” (J. Roberto).

“Eu acho um conceito errado, que o franqueado estar sempre dentro da loja, controlando tudo. Assim você poda sua equipe [...].” (Vanessa).

“[...] O negócio funciona porque não são todos iguais. É um relógio que cada um tem sua função e você tem que saber delegar conforme as competências que eles te mostram.” (Vanessa).

**A percepção do(s) entrevistado(s) quanto: a relevância que as competências em RH têm para os franqueados e o quanto a franqueadora os capacita neste tema (ver roteiro B):**

<p>Pensando na relevância do domínio desta competência para o seu negócio, pontuar de 01 (sem relevância) a 05 (muito relevante)</p> <p><b>Média de pontuação: 5,0</b></p>	<p>Pensando no retorno para o seu negócio, você entende que a Franqueadora te capacita ou lhe de suporte para executar bem esta atribuição? 01 (discordo totalmente) a 05 (Concordo totalmente)</p> <p><b>Média de pontuação: 2,0</b></p>
--	---

Os entrevistados atribuíram a pontuação máxima para a relevância desta categoria de competência, refletindo exatamente a percepção passada durante os depoimentos, onde muita ênfase e citações foram colocadas nas questões envolvendo as competências de RH. Por outro lado, os franqueados atribuíram uma pontuação muito baixa para a capacitação recebida da franqueadora, sugerindo um grande gap de percepção - estes resultados foram mais bem analisados e discutidos na sequência deste trabalho.

#### 4.1.4 Competências financeiras

As competências financeiras também se mostraram muito importantes para a gestão do negócio, mais especificamente, a **gestão do fluxo de caixa, do capital de giro** e também, **conceitos contábeis**, já que os relatos indicam a existência de um montante considerável de recursos financeiros envolvidos no negócio, que se não forem bem administrados, podem colocá-lo em risco. “A gente parecia um banco, é muito dinheiro que entra, mas você não pode esquecer que não é teu [...]”. (Paulo)

Nos depoimentos ficam claras as dificuldades encontradas pelos entrevistados em lidar com os fluxos financeiros que entram e que saem e também em saber quanto exatamente de recursos devem deixar a disposição do negócio. Desta forma, a **gestão do fluxo de caixa** e do **capital de giro** aparece como competências muito relevantes para os franqueados, já que podem proporcionar um melhor controle das movimentações financeiras diárias e também uma projeção de quais os recursos necessários para um determinado período no futuro. Segue alguns depoimentos a respeito:

[...] estamos na campanha do Dia dos Namorados, porém, pagando a campanha do Dia das Mães que ainda nem recebemos tudo que foi vendido no cartão. “Então, utilizamos o dinheiro que entra no caixa da campanha dos Namorados e, no próximo mês não teremos dinheiro para pagar o boleto dos produtos de namorados, e assim por diante...” (J. Roberto).

“Nós temos compras de campanhas o ano inteiro, então eu tenho um estoque muito superior a três semanas, que eu posso estar vendendo agora, com o dinheiro entrando agora, só que o pagamento destes produtos vai ser só no próximo mês. Então, se eu gastar todo este dinheiro que entrar, eu posso não ter para pagar as contas no mês seguinte. [...]” (Sheila).

“A gente sai de um Natal, de uma Páscoa, sem saber exatamente o que se pode gastar [...], pois são tantas as campanhas e boletos para pagar que a gente acaba se confundindo.” (Fábio).

“[...] é muito importante terminar a data mais importante do ano (Páscoa) com um bom caixa, porque no decorrer do ano a gente vai precisar usar este caixa. Então, é um negócio que você jamais pode terminar esta data, e sacar tudo que você tem em conta [...]” (Cris).

Outra questão que ficou muito evidente, em vários depoimentos, é a necessidade de os franqueados terem uma base **conceitual contábil**, o suficiente para poder fazer uma leitura e análise dos resultados, já que em muitos relatos percebe-se que uma avaliação errada sobre o desempenho financeiro do negócio, pode levar o franqueado a tomar importantes decisões de maneira equivocada. Os entrevistados também demonstraram que não há um suporte da franqueadora para esta questão, reforçando ainda mais a necessidade de o franqueado ter competências financeiras. Veja abaixo alguns depoimentos que abordam esta questão:

“Os franqueados que não têm esta base financeira, se complicam, pois ter lucro não significa que você pode pegar aquele dinheiro e gastar” (Fábio).

“Muitas vezes você tem um mês que apresenta um resultado positivo, porém, você comprou e pagou muita mercadoria, então, o seu lucro não vai estar na sua conta, mas sim, no estoque. Por outro lado, se no mês seguinte, mesmo que o resultado da loja apresente prejuízo, mas você não comprou mercadorias, vendeu os produtos que estavam em estoque, provavelmente você vai ver muito mais dinheiro na sua conta, se comparar com o saldo do mês anterior. Então, o lucro no papel, nem sempre significa dinheiro no bolso.” (Jorge).

“Se eu tivesse o conhecimento que eu tenho hoje, avaliando os resultados daquela loja, jamais eu a teria comprado.” (Sheila).

“A franqueadora não aborda esta questão, eles não falam sobre isto. Quando eles conversam com os franqueados e fazem uma demonstração de números, sentam para fazer um balanço, assim, genericamente, eles dizem: seu faturamento foi este, suas despesas foram estas e seu lucro foi este, estão aqui os seus números. A conversa seria em outro nível se a gente começasse a entender sobre fluxo de caixa, dar esta visão ao franqueado, pois é uma conta simples. A franqueadora diz que o capital de giro necessário é de 20 mil, mas como você identifica se este é o capital de giro correto para a sua loja?” (Vanessa).

**A percepção do(s) entrevistado(s) quanto: a relevância que as competências financeiras têm para os franqueados e o quanto a franqueadora os capacita neste tema (ver roteiro B)**

<p>Pensando na relevância do domínio desta competência para o seu negócio, pontuar de 01 (sem relevância) a 05 (muito relevante)</p> <p><b>Média de pontuação: 4,7</b></p>	<p>Pensando no retorno para o seu negócio, você entende que a Franqueadora te capacita ou lhe de suporte para executar bem esta atribuição? 01 (discordo totalmente) a 05 (Concordo totalmente)</p> <p><b>Média de pontuação: 1,5</b></p>
--	---

As competências financeiras também foram fortemente citadas pelos entrevistados, o que foi refletida na alta pontuação atribuída à relevância desta categoria de competência. Também nesta ocasião, uma pontuação muito baixa foi dada para a capacitação rebida da franqueadora.

## 4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PERCEPÇÃO DO FRANQUEADOR - ÁREA COMERCIAL

O entrevistado, representante da empresa franqueadora, responde diretamente pela área responsável pelas lojas franqueadas, sob a sua liderança estão os consultores comerciais, que têm o contato direto com os franqueados. O gerente em questão atua na região metropolitana de São Paulo, região que concentra o maior número de lojas e também o maior faturamento da rede. Trabalha na empresa há três anos, com experiência prévia no comércio varejista onde trabalhou em grandes empresas do setor.

### 4.2.1 Competências operacionais

No ponto de vista do gerente comercial da empresa franqueadora, são dois os principais aspectos relacionados a competências operacionais: a **Logística (interna)** e o **planejamento de compras**.

Segundo o entrevistado, uma boa gestão do estoque envolve a presença constante do franqueado no negócio, com a análise constante do giro dos produtos, tendo assim, a clara noção do nível de estoque ideal para sua loja. Para ele, esta prática de gestão é fundamental para ter a loja sempre bem abastecida, o que evitará perdas de vendas por falta de produtos. Ele afirma ainda que a franqueadora orienta os franqueados a terem um nível de estoque de três semanas, mas que isto não significa que seja o mais indicado para todas as lojas, que apresentam características diversas. Veja a seguir alguns de seus depoimentos que exemplificam a perspectiva da franqueadora sobre o tema:

“O franqueado tem que estar presente no negócio para ter uma boa gestão de estoque, porque muita gente hoje não consegue calcular a coluna de estoque ideal para a loja”.

“[...] hoje a gente tem vários franqueados de várias qualificações, de vários níveis, então as pessoas às vezes não entendem qual a real necessidade disto, então a gente faz uma sugestão, baseado numa média, como um auxílio, porém, isto pode atender ou não a sua loja.”

“[...] se ele (franqueado) não tiver uma boa qualidade de estoque, conseqüentemente, ele pode ficar com uma loja desabastecida, que vai gerar uma perda de venda na ponta [...]”.

Em relação ao **planejamento de compras**, o entrevistado relaciona a necessidade desta competência com o fato de o negócio apresentar uma forte característica sazonal, e isto demandar compras muito antecipadas. Para a franqueadora o mais importante no planejamento é que ele seja feito de forma que os produtos para as campanhas, principalmente as de Natal e Páscoa, não acabem antes do previsto, já que nestas datas não há possibilidades de se fazer pedidos adicionais – a franqueadora só atende aos pedidos feitos previamente (de 7 a 9 meses de antecedência). Portanto, há um único pedido para cada campanha, feito com muita antecedência, que deve ser planejado com o principal objetivo de não haver falta de produtos durante as campanhas.

“[...] Nós passamos uma sugestão de compras, que é baseado num histórico e uma previsão de crescimento. Existe todo um cuidado, por nossa parte, para que não haja falta de produtos, porém, nem sempre o franqueado nos ouve e faz o seu pedido sem base nenhuma [...]”.

“[...] deixar faltar produtos numa Páscoa, num Natal, deixando de atender nossos clientes, não se pode aceitar [...]. O franqueado tem entender que isto prejudica a imagem da marca”.

“[...] apesar de a gente passar uma sugestão de compras, eles precisam entender que a responsabilidade pelo planejamento das compras é deles, pois se faltar o produto, se acabar muito antes da data, o franqueado é que deixará de ganhar.”

**A percepção do(s) entrevistado(s) quanto: a relevância que as competências operacionais têm para os franqueados e o quanto a franqueadora os capacita neste tema (ver roteiro B)**

<p>Pensando na relevância do domínio desta competência para o seu negócio, pontuar de 01 (sem relevância) a 05 (muito relevante)</p> <p><b>Média de pontuação: 4,6</b></p>	<p>Pensando no retorno para o seu negócio, você entende que a Franqueadora te capacita ou lhe de suporte para executar bem esta atribuição? 01 (discordo totalmente) a 05 (Concordo totalmente)</p> <p><b>Média de pontuação: 4,0</b></p>
--	---

Percebe-se que na percepção do gerente comercial da franqueadora as competências operacionais são relevantes. Ele também acredita que a capacitação ou suporte oferecido pela franqueadora aos franqueados, nesta categoria de competências, seja adequada, já que atribui uma pontuação 4,0.

#### 4.2.2 Competências mercadológicas e comerciais

Esta competência foi muito pouco enfatizada pelo entrevistado da área comercial da franqueadora, já que para ele muitas das atividades relacionadas a esta categoria, tais como criação de campanhas promocionais e de merchandising na loja, precificação dos produtos, entre outros, são totalmente direcionados pela franqueadora, cabendo ao franqueado, apenas seguir o que é determinado. A única exceção, segundo eles, fica por conta **da técnica de exposição dos produtos** no PDV, que exige uma maior participação dos franqueado, já que cada loja apresenta características distintas na disposição das prateleiras e também em relação à movimentação dos clientes dentro da loja, portanto, requer disposição de produtos distintos, que não seguem um padrão único. Cabe ao franqueado saber onde são os melhores e piores pontos de venda dentro da sua unidade franqueada. Seguem alguns depoimentos do franqueador:

“O franqueado tem que seguir as instruções das campanhas, não adianta inventar [...]”

“[...] quando nós lançamos um produto e o posicionamos com determinado preço, significa que já houve um estudo preliminar, que já houve uma pesquisa de mercado, este é o papel da franqueadora, cabe ao franqueado somente expô-lo nas prateleiras e vende-lo.”

“[...] nós apenas sugerimos um planograma (representação gráfica ou desenhada do posicionamento de um produto, do seu sortimento ou da sua categoria em uma determinada gôndola), porém, é apenas uma sugestão, que pode até servir de base, porém, cabe ao franqueado decidir como fazer a exposição dos produtos dentro da sua loja [...]”

**A percepção do(s) entrevistado(s) quanto: a relevância que as competências mercadológicas e comerciais têm para os franqueados e o quanto a franqueadora os capacita neste tema (ver roteiro B)**

<p>Pensando na relevância do domínio desta competência para o seu negócio, pontuar de 01 (sem relevância) a 05 (muito relevante)</p> <p><b>Média de pontuação: 3,0</b></p>	<p>Pensando no retorno para o seu negócio, você entende que a Franqueadora te capacita ou lhe de suporte para executar bem esta atribuição? 01 (discordo totalmente) a 05 (Concordo totalmente)</p> <p><b>Média de pontuação: 4,7</b></p>
--	---

O entrevistado percebe esta competência como relevante, porém, atribui uma pontuação bem menor que as competências operacionais, refletindo os relatos da entrevista. Em relação à capacitação ou suporte oferecido pela franqueadora é percebida pelo entrevistado como sendo adequada, já que atribuiu uma pontuação de 4,7.

#### 4.2.3 Competências em RH

As competências em RH que os franqueados necessitam, pela perspectiva do entrevistado, estão relacionadas com as necessidades desmotivar e capacitara equipe de funcionários da unidade franqueada. O atendimento aos clientes é apontado como muito crítico nas unidades franqueadas, portanto, deve ser a principal questão a ser trata pelos franqueados. Desta forma, a **competência em gestão de pessoas** se mostra relevante na percepção do franqueador. Segue os depoimentos sobre o fato:

“Com a qualificação das funcionárias, que às vezes a gente não tem na loja, a expertise que é necessária (para fazer sugestões de vendas), por isto faz-se necessária a presença do franqueado para identificar isto e fazer as correções e treinamentos necessários para corrigir isto.”

“Alguns franqueados fazem pouco treinamento para as funcionárias e motivam pouco as pessoas, e o engajamento delas é importantíssimo para a gente ter o retorno comercial.”

“É um grande equívoco do franqueado, que é um empresário, deixar a responsabilidade de treinamento só para a franqueadora, pois assim ele não vai conseguir visualizar a necessidade das funcionárias [...]”.

**A percepção do(s) entrevistado(s) quanto: a relevância que as competências em RH têm para os franqueados e o quanto a franqueadora os capacita neste tema (ver roteiro B)**

<p>Pensando na relevância do domínio desta competência para o seu negócio, pontuar de 01 (sem relevância) a 05 (muito relevante)</p> <p><b>Média de pontuação: 5,0</b></p>	<p>Pensando no retorno para o seu negócio, você entende que a Franqueadora te capacita ou lhe de suporte para executar bem esta atribuição? 01 (discordo totalmente) a 05 (Concordo totalmente)</p> <p><b>Média de pontuação: 4,8</b></p>
--	---

Os números atribuídos, tanto para a relevância como para a capacitação oferecida aos franqueados, foram altos, indicando que o entrevistado percebe que não há gaps a serem trabalhados pela franqueadora, mas sim pelos franqueados, já ele argumenta que existem pontos falhos por parte do franqueado em relação à gestão de pessoas nas lojas.

#### 4.2.4 Competências financeiras

Dentro das competências financeiras, a **gestão do fluxo de caixa** e do **capital de giro** é identificada como a mais relevante. Para o entrevistado, é a falta desta competência que leva o franqueado a descapitalizar o seu negócio ficando muitas vezes sem o capital de giro suficiente para arcar com as despesas operacionais do dia-a-dia e sem o capital suficiente para recompor o seu estoque, deixando as lojas desabastecidas, o que ocasiona perdas de vendas, e, como consequência, perda de lucratividade, gerando um ciclo vicioso que pode levar o franqueado a ter insucesso no seu negócio.

A competência na **gestão do fluxo de caixa** se mostra fundamental a partir do momento que as contas a pagar e as contas a receber devem ter seu fluxo equilibrado, muito mais do que a simples apuração contábil da loja – quanto foi o faturamento, qual o total das despesas e de quanto foi o lucro. Veja depoimentos que demonstram bem o exposto acima:

“[...] ele precisa ter uma boa gestão do fluxo de recebíveis e de contas a pagar, pois ele pode ter tido um mês de boa lucratividade, porém, com contas a pagar maior ainda [...]”

“[...] esta gestão administrativa financeira que envolve toda a parte de contas a pagar, contas a receber... ele tem fazer todo este fluxo de caixa pensando nos recebíveis de cartão de crédito de 30, 40, 60 dias... pensar nas contas a pagar de campanhas anteriores, que vão cair neste mês [...]”

A boa **gestão do capital de giro** mostra-se como um fator fundamental para garantir uma boa saúde financeira da unidade franqueada, já que a indisciplina monetária, apontada em muitos franqueados, que acabam misturando contas pessoais com contas da empresa, ou fazendo retiradas sem nenhum planejamento prévio, entre outros, podem levar a empresa a passar por sérios problemas financeiros. Veja abaixo depoimentos que ilustram o fato:

“Muitas vezes a pessoa que está investindo no negócio acaba fazendo sangrias financeiras, para pagar suas contas pessoais, maiores que o negócio permite. Então o que pode acontecer? O negócio não vai dar certo. Aí, a culpa é do negócio?”

“Às vezes ele pega o dinheiro e não calculou se ele tinha um caixa adequado... e ele precisa viver aí ele começa a fazer sangrias (se referindo a retiradas de dinheiro do caixa), aí ele começa a sangrar o próprio negócio [...].”

“[...] a maioria dos casos em que as lojas apresentam problemas financeiros, é que os franqueados fazem retiradas indiscriminadas, sem o menor planejamento [...].”

**A percepção do(s) entrevistado(s) quanto: a relevância que as competências financeirastêm para os franqueados e o quanto a franqueadora os capacita neste tema (ver roteiro B)**

<p>Pensando na relevância do domínio desta competência para o seu negócio, pontuar de 01 (sem relevância) a 05 (muito relevante)</p> <p><b>Média de pontuação: 4,5</b></p>	<p>Pensando no retorno para o seu negócio, você entende que a Franqueadora te capacita ou lhe de suporte para executar bem esta atribuição? 01 (discordo totalmente) a 05 (Concordo totalmente)</p> <p><b>Média de pontuação: 4,0</b></p>
--	---

O entrevistado demonstrou que percebe esta categoria de competências como relevante (4,5) e também acredita que a franqueadora capacita ou dá o devido suporte ao franqueado, já que atribuiu uma pontuação de 4,0 para este quesito. Ao atribuir tais pontuações, e fazer críticas à gestão dos franqueados, em termos financeiros, como ficou demonstrado em seus relatos, o entrevistado sugere que esta deficiência de gestão é de responsabilidade do franqueado.

### 4.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS - PERCEPÇÃO DO FRANQUEADOR - ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

O entrevistado é o gerente da área de treinamento da empresa franqueadora responsável pelo programa da capacitação dos franqueados, função assumida recentemente (menos de 4 meses), já que atuava na capacitação dos gestores da empresa franqueada. Teve experiência prévia em outra grande rede de franquias, na área de ensino, porém, como franqueado.

O entrevistado em questão é uma pessoa chave para contribuir com a sua percepção para o presente estudo, pois, ao lado do gerente comercial, é o gestor da empresa franqueadora que está mais próximo dos franqueados, o que lhe proporciona uma melhor perspectiva a respeito das necessidades de gestão dos mesmos.

#### 4.3.1 Competências operacionais

Na visão do entrevistado, a competência operacional é importante para o franqueado, já que ele será a pessoa que conduzirá o negócio, ou mais que isto, a empresa. Para tanto, ele enxerga a necessidade de o franqueado adquirir **competências de um gestor mais generalista**.

Segundo ele, os franqueados acabam dando foco em uma área específica do negócio – vendas, marketing, operações, por exemplo –, seja pelo fato de já terem tido experiências anteriores nestas áreas, ou por ser a área que melhor se adaptam. Ele explica que é muito comum que um franqueado, que tenha a experiência anterior na área comercial, tenda a dar foco total nas vendas, deixando de dar a devida atenção na gestão de pessoas e nas questões financeiras, por exemplo, que são tão importantes para o negócio quanto vender. Veja abaixo alguns de seus comentários a respeito:

“[...] o franqueado precisa entender que agora ele é um empresário, e precisa saber de tudo um pouco.”

“Se ele der foco só nas vendas e deixar de se importar com a gestão das pessoas, o que é muito comum, ele vai ter sérios problemas com a equipe.”

“[...] vejo muitas dificuldades para eles se adaptarem [...] é uma dinâmica muito diferente para a maioria deles [...].”

“[...] muitos deixaram a rede devido a esta dificuldade, não aguentam ter que seguir tantas normas e processos, fazer a gestão das pessoas, comprar, vender, tudo é com eles [...].”

**A percepção do(s) entrevistado(s) quanto: a relevância que as competências operacionais têm para os franqueados e o quanto a franqueadora os capacita neste tema (ver roteiro B)**

<p>Pensando na relevância do domínio desta competência para o seu negócio, pontuar de 01 (sem relevância) a 05 (muito relevante)</p> <p><b>Média de pontuação: 3,2</b></p>	<p>Pensando no retorno para o seu negócio, você entende que a Franqueadora te capacita ou lhe de suporte para executar bem esta atribuição? 01 (discordo totalmente) a 05 (Concordo totalmente)</p> <p><b>Média de pontuação: 4,0</b></p>
--	---

O entrevistado atribuiu uma pontuação mediana (3,2) para a relevância das competências operacionais e uma pontuação alta para a capacitação (4,0). Indicando que ele percebe que a franqueadora oferece adequado suporte ou capacitação aos franqueados.

#### 4.3.2 Competências mercadológicas e comerciais

O entrevistado vê esta competência como um diferencial para os resultados das unidades franqueadas. Ele entende que existe um suporte muito grande da franqueadora nestas áreas, porém, para ele, se o franqueado fosse mais agressivo nas abordagens comerciais, ele poderia aumentar muito o seu faturamento com vendas externas. Veja seus comentários:

“[...] durante os treinamentos com os franqueados, vejo que alguns deles fazem um grande resultado com vendas extra loja (vendas fora da loja – o franqueado pode montar quiosques comercializando produtos da rede dentro de empresas, por exemplo) [...]”.

“Vejo que a maioria dos franqueados são vendedores passivos, não procuram ampliar as vendas para fora da loja [...]”.

“A parte de vendas é que mais cobrimos nos treinamentos, além disto, a área de marketing lança campanha a toda hora, acho que isto deixa o franqueado um pouco acomodado [...]. Se ele for mais ativo nas vendas, acredito que eles poderiam elevar muito as vendas, principalmente as corporativas.”

**A percepção do(s) entrevistado(s) quanto: a relevância que as competências comerciais e mercadológicas têm para os franqueados e o quanto a franqueadora os capacita neste tema (ver roteiro B)**

<p>Pensando na relevância do domínio desta competência para o seu negócio, pontuar de 01 (sem relevância) a 05 (muito relevante)</p> <p><b>Média de pontuação: 3,1</b></p>	<p>Pensando no retorno para o seu negócio, você entende que a Franqueadora te capacita ou lhe de suporte para executar bem esta atribuição? 01 (discordo totalmente) a 05 (Concordo totalmente)</p> <p><b>Média de pontuação: 3,9</b></p>
--	---

O entrevistado atribuiu uma relevância mediana (3,1) para as competências mercadológicas e comerciais e uma alta pontuação para o quesito capacitação (3,9), indicando que acredita que o suporte e capacitação oferecida aos franqueados esteja adequado.

#### **4.3.3 Competências em RH**

Na percepção do entrevistado esta é a principal competência que o negócio demanda, atualmente, dos franqueados.

Segundo ele, a rede tem um *turnover* muito alto (não divulgou os números), acima dos padrões do varejo em geral, o que impacta diretamente a eficácia dos treinamentos e a capacitação dos funcionários das lojas. Conseqüentemente, o atendimento prestado pelas atendentes, nas unidades franqueadas, apresenta uma qualidade abaixo do esperado.

O entrevistado aponta como causa deste alto *turnover*, o fato de o mercado estar aquecido para os trabalhadores da faixa salarial praticada nas lojas, e também o fato de estarmos lidando com uma geração sem “apego”, que troca de emprego facilmente.

Perante o contexto apresentado, fica evidente que as competências em **gestão de pessoas** são essenciais para os franqueados conseguirem diminuir o *turnover* nas lojas e melhorar a qualidade dos atendimentos. Veja alguns trechos da entrevista:

“A gestão de pessoas, hoje, é o maior desafio para os franqueados, é o que eu penso, pelo que vejo nos treinamentos [...]”.

“[...] falando no popular, é como enxugar gelo... não vencemos treinar os nossos atendentes [...]”.

“O grande desafio do franqueado, na minha visão, é conseguir aumentar, mesmo que for por 2, 3 meses, a permanência dos atendentes na loja [...]”.

“[...] a geração que está aí não tem apego ao trabalho, se o lojista do lado oferecer um pouco a mais, ele vai embora.”

“[...] nós temos hoje uma concorrência muito grande por funcionários do nível que precisamos na loja”.

“O franqueado precisa saber envolver e motivar sua equipe, sem isto, não vai reter mesmo”.

**A percepção do(s) entrevistado(s) quanto: a relevância que as competências em RH têm para os franqueados e o quanto a franqueadora os capacita neste tema (ver roteiro B)**

<p>Pensando na relevância do domínio desta competência para o seu negócio, pontuar de 01 (sem relevância) a 05 (muito relevante).</p> <p><b>Média de pontuação: 5,0</b></p>	<p>Pensando no retorno para o seu negócio, você entende que a Franqueadora te capacita ou lhe de suporte para executar bem esta atribuição? 01 (discordo totalmente) a 05 (Concordo totalmente).</p> <p><b>Média de pontuação: 2,0</b></p>
---	--

O entrevistado atribuiu pontuação máxima para a relevância das competências em RH (5,0). Por outro lado, a pontuação no quesito capacitação foi bem baixa (2,0), demonstrando que o entrevistado não percebe que a capacitação ou suporte dado aos franqueados, em relação a esta categoria de competência, esteja adequado. Estes dados têm uma relevância maior ainda por se tratar da percepção da pessoa responsável pela área de capacitação dos franqueados.

#### **4.3.4 Competências financeiras**

Na percepção do entrevistado a competência financeira é importante, pois, sem ela, os franqueados não conseguiriam fazer a leitura correta dos dados financeiros de seu negócio, o que acaba, em muitos casos, levando-os a tomar decisões erradas. Para ele, a principal

competência que o franqueado necessita é ter uma boa gestão do **fluxo de caixa**. Como segue abaixo:

“[...] o que eu vejo, é que o franqueado não sabe equilibrar o dinheiro que entra com as contas que ele deve pagar [...]”

“[...] o que vemos nos treinamentos é que ele (franqueado) não tem a mínima noção de quanto precisa ter no caixa para pagar as despesas do dia, daquele mês [...]. Então, muitas vezes, ele acaba gastando até o que não pode.”

**A percepção do(s) entrevistado(s) quanto: a relevância que as competências financeiras têm para os franqueados e o quanto a franqueadora os capacita neste tema (ver roteiro B)**

<p>Pensando na relevância do domínio desta competência para o seu negócio, pontuar de 01 (sem relevância) a 05 (muito relevante)</p> <p><b>Média de pontuação: 3,0</b></p>	<p>Pensando no retorno para o seu negócio, você entende que a Franqueadora te capacita ou lhe de suporte para executar bem esta atribuição? 01 (discordo totalmente) a 05 (Concordo totalmente)</p> <p><b>Média de pontuação: 3,0</b></p>
--	---

O entrevistado atribuiu para as competências financeiras uma relevância mediana (3,0), da mesma forma para o quesito capacitação (3,0). Indicando que ele percebe que a franqueadora oferece uma capacitação razoável para os franqueados em relação a esta categoria de competência.

#### **4.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS**

Nas demonstrações dos resultados, os depoimentos indicaram fortemente a necessidade de várias competências de gestão, todas elas relacionadas às quatro categorias de competências: competências operacionais, competências mercadológicas e comerciais, competências em RH e competências financeiras. No quadro a seguir (Quadro 6) uma síntese destes resultados é apresentada:

<b>Competências de Gestão</b>	<b>Percepção do Franqueados (F)</b>	<b>Percepção Franqueadora – Comercial (FC)</b>	<b>Percepção Franqueadora – RH (FRH)</b>
<b>Competências Operacionais</b>	Planejamento de Compras, Logística (interna) e a Operação da loja.	Planejamento de Compras e Logística (interna).	Competências de gestão - generalista
<b>Competências Mercadológicas e Comerciais</b>	Estratégia operacional de vendas e Técnicas de exposição de produtos.	Técnicas de exposição dos produtos.	Competências em Vendas
<b>Competências em RH</b>	Gestão de pessoas e liderança	Gestão de pessoas	Gestão de pessoas
<b>Competências Financeiras</b>	Gestão do fluxo de caixa e do capital de giro, conceitos contábeis.	Gestão do Fluxo de caixa e do capital de giro	Gestão do fluxo de caixa e do capital de giro

Quadro 6 – Síntese dos resultados: competências de gestão

Fonte: próprio autor

Na tabela 1, abaixo, estão compilados os dados “quantificáveis” (ver roteiro B) da pesquisa, que também é ilustrado no gráfico 01. Reforçando o que já foi mencionado anteriormente, estes dados não devem ser vistos como dados estatisticamente rigorosos, mas sim como um suporte para algumas reflexões e discussões a respeito do estudo.

Tabela 1 – Síntese dos resultados quantificáveis

<b>Competências</b>	<b>Percepção Franqueados (F)</b>		<b>Percepção Franqueador – Comercial (FC)</b>		<b>Percepção Franqueador – RH (FRH)</b>	
	Relevância para a gestão	Capacitação pela franqueadora	Relevância para a gestão	Capacitação pela franqueadora	Relevância para a gestão	Capacitação pela franqueadora
<b>Competências Operacionais</b>	4,5	2,4	4,6	4,0	3,2	4,0
<b>Competências Mercadológicas e Comerciais</b>	3,8	2,8	3,0	4,7	3,1	4,0
<b>Competências em RH</b>	5,0	2,0	5,0	4,8	5,0	2,0
<b>Competências Financeiras</b>	4,7	1,5	4,5	4,00	3,0	3,0

Fonte: próprio autor

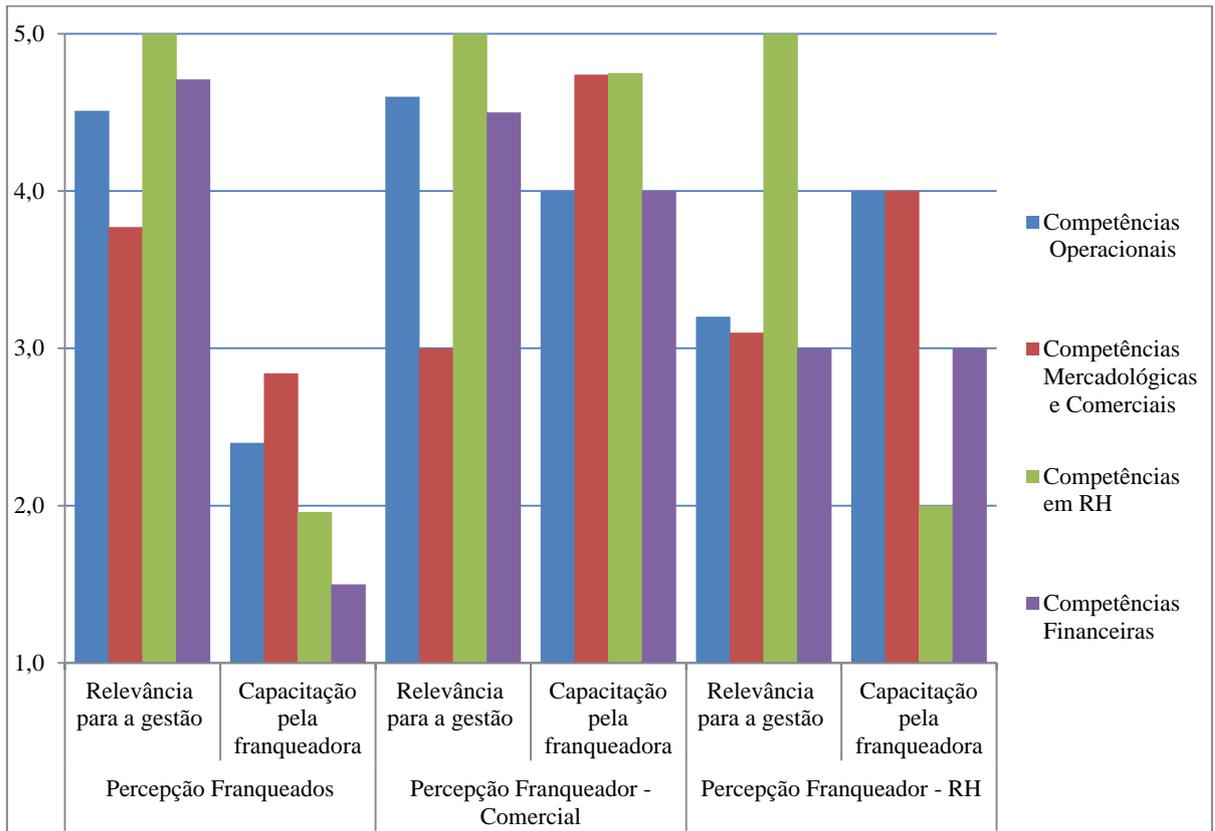


Gráfico 1 – Síntese dos resultados quantificáveis

Fonte: próprio autor

## 5 ANÁLISE COMPARATIVA E DISCUSSÕES

**Na etapa anterior, nas demonstrações de resultados, foram evidenciadas quais as competências de gestão que um franqueado necessita para gerir uma unidade franqueada.** Porém, alguns gaps de percepções em relação a estas competências também foram evidenciados. Alguns destes gaps se mostraram relevantes para o presente estudo, portanto, serão analisados e discutidos neste capítulo. Para tanto, manteve-se a mesma estrutura de análise das demonstrações de resultados.

### 5.1 Análise Comparativa - Competências Operacionais

As competências operacionais são percebidas como relevantes (ver tabela 1) para a gestão do negócio, pelas três perspectivas apresentadas. Ficou evidente, porém, a existência de gaps de percepção entre os franqueados e franqueador (FC).

**Perspectiva dos Franqueados:** esta competência operacional é muito relacionada à eficiência da operação do negócio. As decisões tomadas são fortemente guiadas para se evitar perdas ou sobras de produtos no final das campanhas sazonais, isto é, adota-se uma estratégia com base nos custos da operação. Exemplo: planejamento de compras e a gestão do estoque são feitos para, prioritariamente, não haver sobras e perdas de produtos.

**Perspectiva do Franqueador (FC):** por esta perspectiva, a competência operacional tem o foco para a maximização das vendas. Para área comercial da franqueadora, portanto, as decisões tomadas pelos franqueados devem ser guiadas para garantir um bom abastecimento de produtos nas lojas. Exemplo: planejamento de compras e a gestão do estoque são feitos para, prioritariamente, não haver falta de produtos nas unidades franqueadas.

**Perspectiva do Franqueador (FRH):** Na perspectiva do gerente de RH da franqueadora, a competência operacional que o franqueado necessita se resume em sair de uma visão/atuação mais específica, muito influenciada por experiências anteriores, para uma visão/atuação mais generalista.

**Gap 01: Os franqueados apontam para uma competência de gestão mais focada em custos, enquanto o franqueador (FC) aponta para uma gestão mais focada em vendas.**

**Gap 02: Os franqueados selecionados, na sua grande maioria, apresentam um perfil muito especializado (construído ao longo de suas experiências passadas), porém, as demandas da operação vão exigir do franqueado um perfil mais generalista.**

Uma implicação destes gaps apresenta-se nos depoimentos sobre planejamento de compras, por exemplo, onde os franqueados afirmam não receber a devida capacitação/suporte por parte da franqueadora, para que eles possam fazer um pedido de compras adequado, o problema, porém, pode não ser a falta de capacitação/suporte, mas sim no gap de percepção no que é o “adequado” – para os franqueados: não sobrar produtos; para a franqueadora: não faltar produtos.

## **5.2 Análise Comparativa - Competências Mercadológicas e Comerciais**

As competências mercadológicas e comerciais foram percebidas como relevantes (ver tabela 1) para a gestão do negócio, apesar de ter recebido a menor pontuação entre as três perspectivas (ver tabela 1). Ficou evidente, também, a existência de gaps de percepção entre os franqueados e franqueador (FC).

**Perspectiva dos Franqueados:** os franqueados relacionam esta competência com a necessidade de atender os aspectos locais do mercado em que está inserido. A competência em gestão é necessária, portanto, para que cada unidade franqueada adote suas próprias estratégias operacionais de vendas. Ex.: a exposição dos produtos nas prateleiras deve, prioritariamente, se basear nas próprias estratégias de vendas de cada unidade franqueada, com base no mercado local onde a loja está localizada.

**Perspectiva do Franqueador (FC):** para o franqueador esta competência se resume na exposição dos produtos nas prateleiras, já que os demais aspectos comerciais e mercadológicos são atendidos e suportados pela franqueadora. Nesta perspectiva, a competência de elaborar uma estratégia operacional de vendas, não é necessária, cabendo à

franqueadora determinar a estratégia que deverá ser seguida – mix de produtos, campanhas promocionais, produtos focos, quais produtos promover, etc.

**Gap 03: Os franqueados priorizam os aspectos locais/regionais, com foco específico no resultado de sua respectiva unidade franqueada. O franqueador prioriza os aspectos macros, com foco no resultado do todo.**

Uma das implicações deste gap aparece quando determinadas campanhas promocionais, por exemplo, são sucesso em uma determinada região. Por outro lado, estas mesmas campanhas, são um fracasso em outra região, cabendo aos franqueados o ônus deste insucesso, já que na maioria das vezes isto significa produtos encalhados nas prateleiras das lojas.

### **5.3 Análise Comparativa - Competências em RH**

A competência em RH foi a única que recebeu a pontuação máxima em relevância (ver tabela 1) de todos os entrevistados. Durante as entrevistas, vários temas ligados a esta competência também foram abordados de forma intensa por todos os entrevistados. Desta forma, há uma forte unanimidade sobre a necessidade desta competência para a gestão do negócio e, talvez, por este motivo, também foi onde se evidenciou um importante gap de percepção entre as três perspectivas.

**Perspectiva dos Franqueados:** Os franqueados apontam a gestão de pessoas como o maior desafio na gestão do negócio. Eles afirmaram também, que não recebem uma capacitação adequada por parte da franqueadora, atribuindo uma pontuação muito baixa para este quesito (ver tabela 1).

**Perspectiva do Franqueador (FC):** o franqueador (FC) apresenta uma percepção diferente dos franqueados, atribuindo uma alta pontuação para o quesito capacitação (ver tabela 1), demonstrando que entende que a franqueadora capacita de maneira adequada os franqueados.

**Perspectiva do Franqueador (FRH):** o franqueador (FRH) demonstra uma percepção alinhada com a dos franqueados. Para ele, a franqueadora não capacita os franqueados de uma forma adequada, de tal maneira que eles possam desenvolver as competências necessárias para gerir pessoas.

**Gap 04: Os franqueados (F) e o franqueador (FRH) têm a percepção de que a franqueadora não oferece a devida capacitação para as competências em RH, já o franqueador (FC) acredita que a empresa, oferece sim, a adequada capacitação aos franqueados.**

Este gap de percepção implica num grande problema para a rede de franquias, já que os depoimentos indicam que existe uma grande dificuldade por parte dos franqueados em lidar com a gestão de pessoas. Desta forma, uma abordagem diferente em termos de capacitação dos franqueados é requerida, o que talvez, devido este gap de percepção, pode não ser percebido como relevante pela franqueadora.

#### **5.4 Análise Comparativa- Competências Financeiras**

Esta categoria apresentou percepções muito similares a respeito dos temas relacionados. Nas três perspectivas questões como fluxo de caixa e capital de giro foram fortemente evidenciados como competências necessárias para a gestão. Uma única diferença percebida é que os franqueados enxergam a necessidade de ter conceitos contábeis básicos, o que não foi mencionado por “FC” nem por “FRH”.

**Perspectiva dos Franqueados:** os franqueados demonstram que a competência contábil traz a capacitação necessária para fazer a correta interpretação dos resultados financeiros apresentados pela sua unidade franqueada, o que, segundo eles, é fundamental para tomar decisões mais acertadas nas questões que envolvem os aspectos financeiros.

**Perspectiva do Franqueador (FC):** na perspectiva do franqueador (FC) a competência de conceitos contábeis não se mostrou relevante, já que para eles, cabe ao franqueador fazer a

análise financeira das unidades franqueadas, orientando-os, a partir daí, sobre quais as decisões que os franqueados devem tomar.

**Gap 05: para os franqueados a capacitação na questão contábil financeira se mostra muito relevante, enquanto para a franqueadora (FC), se os franqueados seguirem as orientações é o suficiente.**

Um das principais implicações ocasionadas por este gap, que foram evidenciadas nas entrevistas, é a alienação de muitos franqueados a respeito das análises financeiras do negócio, o que pode levá-los a tomar decisões, tanto as operacionais, como as estratégicas, de uma maneira equivocada.

## **5.5 DISCUSSÕES E ANÁLISES**

Nesta seção serão confrontados os resultados obtidos neste estudo com os referenciais teóricos apresentados anteriormente. Esta etapa se faz necessária como uma forma de trazer os resultados para uma discussão e análise sob a luz dos referenciais teóricos e também como uma maneira de contribuir para futuros estudos organizacionais.

Os gaps apresentados na seção anterior serão utilizados como ponto de partida para as discussões em torno dos temas, como segue:

**Gap 01: Os franqueados apontam para uma competência de gestão mais focada em custos, enquanto o franqueador (FC) aponta para uma gestão mais focada em vendas.**

**Gap 03: Os franqueados priorizam os aspectos locais / regionais, com foco específico no resultado de sua respectiva unidade franqueada. O franqueador prioriza os aspectos macros, com foco no resultado do todo.**

Os gaps acima trazem a luz os conflitos apresentados durante as entrevistas, observa-se que há um grande desgaste entre franqueados e franqueador, justamente pelas perspectivas divergentes entre ambos.

Trazendo para discussão o referencial teórico sobre competências, percebe-se que este gap é gerado pela falta de uma “relação íntima” (Dutra, 2007) entre as competências organizacionais e as competências individuais, que devem estar alinhadas por uma estratégia macro. Nesse caso, as competências desejadas pela organização podem não estar se materializando nas competências dos franqueados – tornando-se assim competências idealizadas e não reais.

No caso estudado, as competências organizacionais podem ser identificadas pela percepção do franqueador (FC), e as competências individuais, pela percepção dos franqueados, antes, porém, observa-se um quadro um pouco mais complexo, pois existe neste caso, antes da relação organização-indivíduo, uma relação organização-organização – empresa franqueadora e empresa franqueada (Combs et al., 2011; Elango e Fried, 1997). Desta forma, alinhar primeiramente as estratégias entre as organizações parece ser o primeiro passo para tornar esta relação conflituosa, numa “relação íntima” (Dutra, 2007), possibilitando assim um melhor entendimento sobre as competências de gestão que um franqueado necessita.

**Gap 02: Os franqueados selecionados, na sua grande maioria, apresentam um perfil muito especializado (construído ao longo de suas experiências passadas), porém, as demandas da operação vão exigir do franqueado um perfil mais generalista.**

A literatura sobre franquias é rica em descrever os motivos pelo qual alguém escolhe abrir um negócio por meio de uma franquia. Um destes motivos é o fato de os sistemas de franquias já apresentarem um modelo de negócio testado, estruturado e aperfeiçoado por erros e acertos passados (Luiz et al., 2006). Este sistema, portanto, acaba atraindo pessoas que estão em busca de uma competência que eles não possuem, visando diminuir o risco do negócio. Por outro lado, este mesmo motivo faz com que o franqueado não passe por todas as etapas que um empreendedor de um negócio independente passa, desta forma, muita competência que é adquirida naturalmente por este empreendedor independente, não é adquirida pelo franqueado.

Esta “falta de competência” refletida no presente estudo, que demanda do franqueado um perfil mais generalista – característica muito forte em um empreendedor independente (Combs, Ketchen e Short, 2011) –, também foi identificada em vários outros estudos (Seawright et al., 2013; Kaufmann, 1999; Williams, 1999), onde as conclusões apontadas para lidar com este gap passam por uma mudança na abordagem nos programas de capacitação e desenvolvimentos dos franqueados, onde se reconheça que a maior parte das pessoas que

optaram por empreender através de um sistema de franquias, possuem competências distintas de um empreendedor independente.

Outro caminho, relatado pelo gerente comercial da franqueadora, e, aparentemente o mais óbvio, é impor critérios de seleção em que somente franqueados com um perfil mais empreendedor/generalista seja admitido na rede de franquias. Este fato, porém, não encontra embasamento nos estudos como de Williams (1999), que sugere que os candidatos a franqueados sejam, predominantemente, pessoas com um perfil menos empreendedor, muitas delas oriundas do mundo corporativo (especialista) e sem experiência em outros negócios. Desta forma, ao se impor um critério de seleção que descarte estas pessoas, a franqueadora poderá sofrer com a falta de candidatos e conseqüentemente com os seus objetivos de expansão.

**Gap 04: Os franqueados (F) e o franqueador (FRH) têm a percepção de que a franqueadora não oferece a devida capacitação para as competências em RH, já o franqueador (FC) acredita que a empresa, oferece sim, a adequada capacitação aos franqueados.**

Em um dos depoimentos dado pelo gerente de recursos humanos da franqueadora, a respeito das competências de RH, no qual ele afirmava que: “estarmos lidando com uma geração sem ‘apego’, que troca de emprego facilmente”, ao se referir as dificuldades encontradas pelos franqueados na gestão das pessoas, é um reflexo de algumas questões que foram levantadas no referencial teórico e que foram evidenciadas no presente estudo, como segue:

- O primeiro deles é colocado por Bauman (2000), que aponta uma emergente necessidade de atender uma sociedade mais flexível, mutável e complexa, que não é mais atendida por um modelo adotado no pós-guerra.
- O segundo é uma consequência do primeiro: se estamos lidando com uma sociedade com necessidades emergentes, diferentes das que se via em gerações passadas, qual o modelo de gestão que atende esta nova sociedade? Para Fleury e Fleury (2001) a resposta está justamente no entendimento do conceito de competência.

Ao trazermos estes referenciais teóricos no contexto do presente estudo, alguns questionamentos aparecem naturalmente. O primeiro deles é se a capacitação dada aos franqueados contempla as necessidades emergentes desta sociedade contemporânea? Isto é, os

franqueados estão preparados para fazer a gestão e liderar esta nova geração “sem apego”? Se não, como foi demonstrado nas entrevistas, como então fazer esta capacitação?

A resposta do questionamento acima pode ser dada pelo conceito de competência de Fleury e Fleury (2001)? Mas como falar no conceito de competências dentro de um sistema de franquias fortemente amparado em padrões e processo, como foi evidenciado nos resultados deste estudo? Como desenvolver competências através de processos padronizados? (na discussão do próximo gap as questões sobre padronização serão exploradas)

O fato é que este gap expõe um problema que é reconhecido pelo gerente de recursos humanos da franqueadora, que se mostra sensível à percepção dos franqueados e acredita que existe uma urgente necessidade de mudanças na abordagem do programa de capacitação dos franqueados, principalmente no que tange a questão das competências de RH. E, comentou ainda, que esta necessidade também é percebida pela diretoria da empresa, sendo justamente por este o motivo que ele havia sido transferido, de uma atuação mais voltada para as lideranças internas da franqueadora, para coordenar a área responsável pela capacitação dos franqueados.

O gerente de recursos humanos relatou que algumas mudanças já estão acontecendo, e a principal delas é a mudança de abordagem que o programa de desenvolvimento de franqueados terá: de capacitação “coletiva” da rede, que é realizada unicamente através de treinamentos, na sua grande maioria on-line, para, também, uma abordagem que considere mais as individualidades de cada franqueado, já que na sua percepção existe uma grande heterogeneidade de níveis de conhecimento dentro da rede. Ele exemplifica: “o franqueado que veio de uma área de tecnologia e nunca gerenciou uma equipe, provavelmente terá mais dificuldades na gestão da equipe que aquele franqueado que já teve uma prévia experiência em gestão de pessoas”.

Esta alteração no programa vai ao encontro da percepção demonstrada por muito franqueados. Muitos deles, inclusive, foram além, propondo maneiras para que isto aconteça de uma forma mais efetiva e sustentável. Uma destas propostas foi a de aproveitar a própria estrutura da equipe de consultores, que é responsável pela consultoria comercial aos franqueados, para poder fazer este trabalho mais individualizado junto aos franqueados, já que este grupo é quem está em constante contato com a rede, em visitas mensais a cada unidade franqueada. Para tanto, porém, seria importante haver um trabalho prévio de capacitação direcionado aos

consultores – uma sugestão aqui poderia ser um treinamento para desenvolver os consultores a ter uma abordagem de coaching, que é totalmente alinhada com esta nova perspectiva de capacitação dos franqueados. Para Comini et al. (2009) toda iniciativa de treinamento deve ser um suporte para mudanças de padrões em termos de capacitação, para tanto deve-se evitar o lugar comum, de focar na aquisição do conhecimento, ao invés de focar no processo de transferência e utilização prática dos mesmos.

A ação que a franqueadora está realizando, responde em parte, os questionamentos feitos no confronto com os referenciais teóricos, pois é uma forma de atender um novo dinamismo e diversidade imposta pela nova sociedade e como consequência, diminuir o gap de percepção apresentado acima. Cabe aqui, porém, uma importante observação feita por Lacombe e Tonelli (2001, p. 172): “A área de gestão de recursos humanos tem sido, tradicionalmente, caracterizada por grande ambiguidade, tanto na definição de conceitos como nas suas aplicações”. Esta afirmação vai ao encontro com o que coloca Ferreira, (2008) sobre as práticas de recursos humanos nas empresas, segundo ele, trata-se ainda de um tema complexo e apesar de inúmeros estudos sobre o assunto não existem ainda definições que compreenda toda a complexidade da essência das relações humanas nas organizações. “Seguimos tateando, fazendo definições relativamente imprecisas, na crença de que estamos lidando com algo de verdadeira importância e impacto na obtenção de resultados organizacionais.” (Ferreira, 2008, p. 68).

**Gap 05: Para os franqueados a capacitação na questão contábil financeira se mostra muito relevante, enquanto para a franqueadora (FC), se os franqueados seguirem as orientações é o suficiente.**

O gap, acima apresentado, é um reflexo de um padrão de pensamento que pode ser percebido em várias outras situações durante as análises dos resultados, como por exemplo, na sugestão de compras, nas estratégias comerciais, entre outros. Em todas estas situações fica muito evidente que não há, por parte da franqueadora, a real intenção de capacitar o franqueado nas competências necessárias para executar certas funções. Este fato retrata a crítica que Cappeli e Hamori (2008) fazem sobre o modelo de gestão que predomina nos sistemas de franquias, onde as práticas da administração científica se fazem mais presentes, no momento em que a inteligência é separada da execução.

Por outro lado, também existem evidências de que este modelo de gestão traz ao sistema de franquias muitas vantagens, o que justifica a sua predominância. Alguns pesquisadores (Cox e Mason, 2007; Michael, 1996; Kaufmann e Eroglu, 1998; Dada et al., 2012) alegam que os métodos da administração científica são o meio mais eficiente para se transferir, em larga escala, as práticas que já foram testadas e comprovadas como eficazes para o negócio – para estes autores, isto é intrínseco ao sistema. Além disto, como foi discutido anteriormente, existe a questão do perfil do empreendedor que busca por um sistema de franquias para abrir o seu negócio, justamente pela existência de normas e procedimentos já estabelecidos.

O que ficou claro neste estudo é que ambas as vertentes, defendidas pelos pesquisadores, se mostram presentes. Todos os entrevistados, por exemplo, reconhecem que o ganho de escala, as mídias em âmbito nacional, a identidade visual, os planos macros de marketing, o poder de negociação junto aos fornecedores, entre outros, são maximizados pelo fato de fazerem parte de um sistema de franquias, normatizado e padronizado. Estas constatações foram percebidas muito mais pela ausência do que pela presença de relatos sobre estas questões – ter competência em temas macros de marketing, por exemplo, não se mostrara necessário, já que a estratégia vem “pronta e padronizada” da franqueadora. Da mesma forma, é possível constatar que existe um excesso na utilização destas práticas, o que normalmente, como releva Lidner (1993), é sustentada através de muita burocracia, hierarquia e controle, o que tira totalmente a autonomia dos franqueados, inclusive naquelas em que a flexibilidade ou agilidade nas tomadas de decisões são necessárias.

Outro aspecto que é negligenciado, ao se fazer uso excessivo da padronização, é a perda do conhecimento local/regional dos franqueados (Michael, 1996). Esta constatação foi observada em várias ocasiões durante o estudo, e é de certa forma paradoxal, principalmente pelas condições demográficas do Brasil – uma grande extensão territorial com uma cultura bem heterogênea –, onde utilizar-se do conhecimento local do franqueado pode ser uma grande vantagem competitiva e um dos motivos, apontados por vários pesquisadores (Combs et al., 2011 e Diaz-Bernardo, 2012), para se expandir através deste sistema.

Enfim, a conclusão que se chega é que o modelo predominante nas redes de franquias se faz presente também neste estudo de caso. E, sem ter a pretensão e muito menos como objetivo encontrar uma resposta sobre esta questão, pode-se afirmar, que da mesma forma que as práticas da administração científica se mostram necessárias em grande parte das interações franqueadora – franqueado, também existe uma grande necessidade, mais uma vez

evidenciada aqui, de se pensar no conceito de competências (Fleury e Fleury, 2001), que não encontra nas práticas da administração científica seu maior aliado. Há, portanto, a necessidade de se propor alternativas para capacitar a rede de franqueados, de uma forma que não seja somente através de manuais padrões, que podem ser muito eficientes e o mais recomendado quando se fala em processos, mas quando falamos, por exemplo, em gestão de pessoas, fica difícil imaginar que a melhor maneira de capacitação dos franqueados seja através de normas e procedimentos. Corroboram esta afirmação: os índices de turnover na rede estudada, que segundo o depoimento do gerente de RH, estão acima dos padrões do varejo e também os estudos apresentado por Cappeli e Hamori (2008); Castrogiovanni e Kidwell (2010), Matusky (1998) e Michael (1996).

## 6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 Conclusão

O objetivo deste trabalho, pautado pela pergunta de pesquisa – **Quais as competências de gestão que um franqueado necessita para ser bem sucedido no negócio?** – foi alcançado no momento em que os resultados foram demonstrados e analisados, revelando quais as competências de gestão os franqueados da rede estudada mais demandavam. Porém, mais do que listar as competências requeridas, as análises comparativas demonstraram *gaps* de percepções, entre franqueados e franqueador, muito relevantes e que se mostraram intrinsecamente relacionados com as dificuldades de gestão encontrada pelos franqueados para gerir o seu negócio.

Esses *gaps* de percepção se acentuam quando a franqueadora se comporta de uma maneira ambígua, pois em certos momentos (predominantemente) age como se a unidade franqueada fosse somente uma extensão de suas operações, onde a gestão se resume ao comando, controle e a obediência do franqueado. Em outros momentos, porém, quando o comando e o controle não são suficientes, não se quer mais a obediência do franqueado, mas sim as competências de um gestor de negócios. O problema aparece a partir do momento em que os franqueados não se mostram capacitados com tais competências, já que o modelo predominante não traz em seus pressupostos um franqueado devidamente capacitado para lidar com a complexidade emergente, mas sim um mero executor das normas e procedimentos determinados pela franqueadora.

Em várias ocasiões durante os estudos foram evidenciadas situações em que a gestão baseada em normas e procedimentos se mostrou mais indicada – uma campanha de marketing, com uma abrangência nacional, se tornaria inviável se fosse delegada a estratégia para cada franqueado da rede –, por outro lado, em várias outras situações, um modelo baseado no conceito de competências se mostrou muito mais adequado. Um dos grandes problemas levantados no estudo, por exemplo, foi em relação à gestão das pessoas nas unidades franqueadas, que se revelou como um dos fatores de maior impacto para os resultados das lojas – tanto pela queda na qualidade dos atendimentos, o que ocasiona perda de faturamento, quanto no alto índice de *turnover*, que faz com que os custos com pessoal aumentem. A

questão que se levanta é como tratar este *gap* de gestão do franqueado através de normas e procedimentos? O que se demonstrou nos resultados do estudo é que, muito provavelmente, um modelo que considere o conceito de competência, como forma de abordagem, seria muito mais adequado nessa ocasião.

Esse estudo contribui não apenas respondendo à pergunta de pesquisa, como também indo além na sinalização de questões importantes que demandam a atenção de franqueadores e franqueados. Ele evidenciou conclusões derivadas de outros estudos importantes revistos no capítulo de revisão da literatura e trouxe novos elementos para reflexão:

- Para os franqueadores – Percebe-se uma necessidade emergente de mudança na abordagem em relação à capacitação dos franqueados, que considere também alternativas que não sejam somente aquelas que predominam nas práticas da administração científica.
- Para os franqueados – não se recomenda pensar em empreender, mesmo através de um sistema de franquias, com modelo testado, aperfeiçoado e de comprovada eficiência, sem se preparar para adquirir as competências básicas de gestão, que qualquer negócio, independente de ser franquia ou não, vai exigir em maior ou em menor grau: competências operacionais para tocar o negócio que vai ser aberto; competências mercadológicas e comerciais para saber o que ofertar e como vender o que está sendo ofertado; competências financeiras para fazer o seu negócio prosperar e competências em recursos humanos para poder expandir o seu negócio além de suas limitações de gestão.

## **6.2 Considerações Finais**

Essa última etapa do trabalho traz sugestões de pesquisa de aspectos que não foram abordados por não fazerem parte do escopo definido preliminarmente, mas que certamente poderão contribuir para enriquecer a visão dos desafios enfrentados tanto por franqueadores quanto por franqueados para obtenção de sucesso em seus empreendimentos.

- O fato de este trabalho ter sido realizado em uma única rede de franquias, por um pesquisador que também é um franqueado, inserido no contexto estudado, ao mesmo tempo em que possibilitou uma maior facilidade de acesso às informações e aos

participantes, sugere também um estudo com uma maior amplitude, que estenda as bases desta mesma pesquisa para uma amostra mais heterogênea, composta por outras redes de franquias, de preferência de setores diferentes da indústria. Isto possibilitaria, por exemplo, investigar se o problema de gestão do fluxo de caixa e do capital de giro, levantado neste estudo, também se apresenta em outras redes de franquias de outros setores da indústria ou se limita a fatores relacionados com características específicas do negócio estudado.

- Uma questão que se mostrou muito evidente neste estudo, porém não completamente explorada devido ao escopo da pesquisa, foi o alto índice de *turnover* nas unidades franqueadas relatados pelos entrevistados. Uma pesquisa mais detalhada sobre este tema, nas redes de franquias brasileiras, tomando como base os estudos de Cappeli e Hamori (2008), se mostraria bem relevante.
- Uma questão levantada no estudo de Castrogiovanni e Kidwell (2010), que poderia ser motivo de pesquisa a ser conduzida nas franquias brasileiras, é a questão da abordagem diferenciada da franqueadora, em termos de capacitação, adotada para seus gerentes de lojas próprias em relação aos franqueados. Para os primeiros o foco é voltado para competências de gestão, enquanto que para os franqueados, o foco é predominantemente técnico. Se os dois vão gerir lojas com as mesmas características, que se diferenciam apenas por uma loja ser própria e a outra uma loja franqueada (estrutura plurais – ver: Combs et al., 2011 e Diaz-Bernardo, 2012), qual o motivo para se adotar abordagens diferentes ?
- Finalmente, uma última consideração a ser feita, refere-se ao fato do projeto de pesquisa do presente estudo ter definido como escopo do trabalho pesquisar as competências de gestão requeridas de um franqueado já ingresso na rede, sem uma análise prévia de seu perfil. Esta limitação do estudo sugere outras pesquisas, a saber:
  1. Um estudo que investigasse qual o melhor perfil de franqueado para ingressar num sistema de franquias, no Brasil, tendo em perspectiva o modelo de gestão predominante nesses sistemas.
  2. Um estudo que abordasse os critérios de seleção para franqueados adotados nas franquias brasileiras – que fatores são mais determinantes para a escolha: capacidade de investimento do candidato, experiência

no setor de atuação, capacidade para gerir o negócio, disponibilidade para operar o negócio, entre outros.

3. Uma investigação que abordasse a relação entre os direcionamentos estratégicos das empresas franqueadoras com os critérios de seleção dos franqueados.

## 7 REFERÊNCIAS

ALTINAY, Levent; OKUMUS, Fevzy. Franchise partner selection decision making. *Service Industries Journal*, Oxford shire, v. 30, n. 6, p. 929-946, Jun 2010.

ANTONOWICZ, Alicja. The dissemination of franchising all over the world: an attempt to assess the scale of the phenomenon. *Problems of Management in the 21st Century*, Sopot , v. 2, p. 8-18, 2011.

ANYAN, Frederick. The Influence of Power Shifts in Data Collection and Analysis Stages: A Focus on Qualitative Research Interview. *The Qualitative Report*, Davie, v. 18, p. 1-9, 2013.

BATES, Timothy. A Comparison of Franchise and Independent Small Business Survival Rates. *Small Business Economics*, Dordrecht, v.7, n. 5, p. 377-388, Out 1995.

BATES, Timothy; NUCCI, Alfred. An analysis of small business size and rate of discontinuance. *Journal of Small Business Management*, Oxford , v. 27, n. 4, p. 1-7, 1989.

BATIK, Kevin; Edwards, Jamie. Controlling the personal habits of franchisees within and outside the franchise environment. *Franchise Law Journal*, Chicago, v. 32 n. 1, p. 15-25, Jul 2012.

BRADLEY, Elizabeth H.; Curry, Leslie A.; Devers, Kelly J. Qualitative Data Analysis for Health Services Research: Developing Taxonomy, Themes, and Theory. *Health Services Research*, New Haven, v. 42 p. 1758-1772, jun 2007.

CALHOUN III, Charles H. Accounting for initial franchise fees: is it a dead issue? *Journal of Accountancy*. Durham NC, v.139, n. 2, p. 60-67, Feb1975.

CASSELL, Catherine; SYMON, Gillian. Assessing ‘good’ qualitative research in the work psychology field: A narrative analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, United Kingdom, v. 84, p. 633-650, 2011.

CAPPELLI, Peter; HAMORI, Monika. Are franchises bad employers. *Industrial & Labor Relations Review*, Ithaca, v. 61, p. 147-162, Jan 2008.

CASSELL, Catherine; SYMON, Gillian. *Qualitative Methods in Organization Research*. London: Sage Publications, 1994.

CASTROGIOVANNI, Gary J.; JUSTIS, Robert T.; JULIAN, Scott D. Franchise failure rates: an assessment of magnitude and influencing factors. *Journal of Small Business Management*, Oxford, v. 31, n 2, p. 105-114, 10p, April 1993.

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

CHIRICO, Francesco; IRELAND, R. Duane; SIRMON, David G. Franchising and the family firm: creating unique sources of advantage through 'Familianness', *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Oxford, v. 35, n. 3, p. 483-501, May 2011.

CLARKIN, John E.; ROSA, Peter J. Entrepreneurial Teams within Franchise Firms. *International Small Business Journal*, United Kingdom, v.23, p. 303-334, Jun 2005.

COMBS, James G.; KETCHEN, Jr, David J.; SHORT, Jeremy C. Franchising research: major milestones, new directions, and Its future within entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory&Practice*, Oxford, v. 35, n. 3, p. 413-425, May 2011.

COMINI ,Graziella M.; Konuma, Claudia M.; Santos, André L. Sistema de gestão de pessoas por competências: Um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. *Gestão & Regionalidade*, v. 24, n. 69 - jan-abr 2008.

COX, Juliet; Mason, Colin. Standardization versus Adaptation: Geographical Pressures to Deviate from Franchise Formats. *Service Industries Journal*, United Kingdom, v. 27, p. 1053-1072, Dez 2007.

CRESWELL, John W. Projeto de Pesquisa: *Método Qualitativo, Quantitativo e Misto*. 3rd ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DADA, Olufunmilola; WATSON, Anna; KIRBY, David A. Toward a model franchisee entrepreneurship. *International Small Business journal*, United Kingdom, v. 30, p. 559-583, Out 2012.

DIAZ-BERNARDO, Ramon. An analysis of three confronting theories to explain franchising supply. *Journal of Business & Economics Research*, Littleton, v. 10, n. 3, p. 167-170, Mar 2012.

DIPIETRO, Robin B.; WELSH, Dianne H. B.; RAVEN, Peter V. A measure of hope in franchise systems: assessing franchisees, top executives, and franchisors. *Journal of Leadership & Organizational Studies (Baker College)*, Flint, v. 13, n. 3, p. 59-66, Jan/Fev 2007.

DUTRA, Joel S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, Joel S.; FLEURY, Maria T.; RUAS, Roberto. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.

ELANGO, B.; FRIED, Vance H. Franchising Research: A literature review and synthesis. *Journal of Small Business Management*, Oxford, v. 35, n. 3, p. 68-81, Jul 1997.

FERREIRA, R. G. A Inspiração dos Clássicos. *GV-executivo*, v. 7, n. 2, mar-abr, 2008.

FLEURY, A. C.C. e FLEURY, M. T. Construindo o conceito de competência, *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 5, p. 183-196, 2001.

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

FRAZIER, Gary L.; Summers, John O. Perceptions of Inter firm Power and Its Use Within a Franchise Channel of Distribution. *Journal of Marketing Research (JMR)*, Chicago, v. 23, p. 169-176, Maio1986.

FRIGNANI, Aldo; MENDELSON, Martin. Project to standardize franchising terminology and marketing practices. *International Journal of Franchising Law*, London, v.7, n. 2, p. 27-29, 2009.

FRITZMEYER, Joe R.; MACKAY, Anchibald E. Accounting for Initial Franchise Fee Revenue. *Journal of Accountancy*, Durham NC, v. 129, p. 66-71, Jan 1970.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; Bandeira-de-Mello, R.; Silva, A. B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. São Paulo: Saraiva, 2006.

HARLTLEY, Jean, F. Case studies in organization research. In Cassell, CATHERINE; Symon, Gillian. *Qualitative Methods in Organization Research*. London: Sage Publications, 1994. Cap.12, p. 208-229.

HITT, M., IRELAND, R.; HOSKISSON, R. *Administração estratégica – competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HOLSTEIN, James A.; GUBRIUM, Jaber F. Active Interviewing. In Silverman, David. *Qualitative research: theory, method e practice*. London: Sage Publication, 1997. Cap. 8, p. 113-129.

HUNT, Shelby D. The Trend Toward Company-Operated Units in Franchise Chains. *Journal of Retailing*, United Kingdom, v. 49, p. 3-10, 1973.

KETCHEN, Jr., David J.; SHORT, Jeremy C.; COMBS, James G. Is Franchising Entrepreneurship? Yes, No, and Maybe So. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, United Kingdom, v. 35, p. 583-593, May 2011.

KAUFMANN, Patrick J. Franchising and the Choice of Self-Employment. *Journal of Business Venturing*, Fairfax , v.14, Jul 1999.

KAUFMANN, Patrick J.; DANT, R. P. Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, New York, v. 14, n. 1, p. 5-16, 1998.

KAUFMANN, Patrick J.; EROGLU, Sevgin. Standardization and Adaptation in Business Format Franchising. *Journal of Business Venturing*, Fairfax, v. 14, p. 69-85, Jan 1999.

KIMBERLEY A. How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain. *Journal of Small Business Management*, United Kingdom, v. 35, p. 39-67, Jul1997.

KING, Nigel. The qualitative research interview. In Cassell, Catherine; SYMON, Gillian. *Qualitative Methods in Organization Research*. London: Sage Publications, 1994. Cap. 2, p. 14-36.

KONOPA, Leonard J. What is Meant By Franchise Selling? *Journal of Marketing*, Chicago, v. 27, p. 35-37, April 1963.

LACOMBE, Beatriz M. B.; TONELLI, Maria J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 2, Curitiba, May/Aug 2001.

LEIDNER, Robin. Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life. *University of California Press*, Los Angeles, 1993.

LUIZ, Diana L.; Motoki, Leandro Y.; VILLELA, Janete A.; URA, Igor H.; LOURENZANI, Ana E. Franchising como forma de negócio: um estudo preliminar no município de Tupã (SP). *Anais do encontro nacional da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração*, Salvador, Set 2006.

LUMPKIN, G. T.; DESS, Gregory g. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 21, p. 135-172, Jan1996.

MAANEN, John van. Reclaiming Qualitative methods for organization a research: a preface. *Administrative Science Quarterly*, Ann Arbor, v. 24, p. 520-526, 1979.

MATUSKY, Greg. 1998. "No train, no gain." *Franchising World*, Omaha, v. 30, n. 5, p. 23-24. Set/Out 1998.

MEEK, William R.; DAVIS-SRAMEK, Beth; BAUCUS, Melissa S.; Germain, Richard N. Commitment in Franchising: The Role of Collaborative Communication and a Franchisee's Propensity to Leave. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, United Kingdom, v.35, p. 559-581, May, 2011.

MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. Designing qualitative research. 3<sup>rd</sup>ed. United Kingdom: Sage Publication, 1999.

MELO, Pedro L.R; Andreassi, Tales. Publicação Científica Nacional e Internacional sobre Franchising: Levantamento e Análise do Período 1998 – 2007, *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.14, n. 2, art. 5, p. 268-288, Mar./Abr. 2010.

MICHAEL, Steven C. To franchise or not to franchise: an analysis of decision rights and organizational form shares. *Journal of Business Venturing*, Fairfax, v. 11, p. 57-71, Janeiro 1996.

MILLER, Jody; GLASSNER, Barry. Silverman, David. *Qualitative research: theory, method e practice*. London: Sage Publication, 1997.

MILLS, J; PLATTS, K.; BOURNE, M.R. *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Lei de Franquia 8.955/94*, Dez 1994. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8955.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8955.htm)>. Acesso em: 20 nov. 2012.

MOCKLER, Robert J.; EASOP, Harrison E. The art of managing a franchise. *Business Horizon*, United Kingdom, v. 11, p. 27-33, Agosto 1968.

MORRISON, Kimberley A. An Empirical Test of a Model of Franchisee Job Satisfaction. *Journal of Small Business Management*, United Kingdom, v. 34, p. 27-41, Jul, 1996.

PETERSON, Alden; Dant, Rajiv P. Perceived advantages of the franchise option from the franchisee perspective: empirical insights from a service franchise, *Journal of Small Business Management*, United Kingdom, v.28, p. 46-61, Jul 1990.

RAHATULLAH, M. K.; RAESIDE, Robert. The Dynamism of Partner Selection Criteria in Franchising. *SAM Advanced Management Journal*, Corpus Christi , Vol. 74 , p. 36-46, 2009

RAHATULLAH, M. K.; RAESIDE, Robert. Toward Operational Excellence in Franchising: Achieving Synergy, Adding Value, and Security Competitive Advantage by Exploiting Entrepreneurial Traits and Core Competencies, *SAM Advanced Management Journal*, Corpus Christi, v.73, p. 25-38, 2008.

SILVER, Isidore. The automobile dealer franchise act of 1956--a study in economic protectionism. *American Business Law Journal*. United Kingdom, v.4, p. 52 -57, 1966.

SILVERMAN, David. *Qualitative research: theory, method e practice*. London: Sage Publication, 1997.

Site da ABF. Disponível em:<<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/home>>. Acesso em:13 set. 2013.

THOMPSON, Donald N. Franchise Operations and Antitrust Law. *Journal of Retailing*. United Kingdom, v. 44, p. 39-15, 1968.

VERGARA, Sylvia C. *Métodos de coleta de dados no campo*. São Paulo: Atlas, 2009.

WALKER, Bruce J.; ETZEL, Michael J. The Internationalization of U.S. Franchise Systems: Progress and Procedures, *Journal of Marketing*, Chicago, v. 37, n. 2, p. 38-46, April 1973.

WILLIAMS, Darrell L. Why Do Entrepreneurs Become Franchisees? An Empirical Analysis of Organizational Choice. *Journal of Business Venturing*, United Kingdom, v. 14, p. 103- 22, Janeiro, 1999.

WILLIAMSON, Hugh P. Evolution of the Franchise in England and the United States. *American Journal of Economics & Sociology*, United Kingdom, v. 6, p. 403-419, Apr 1947.

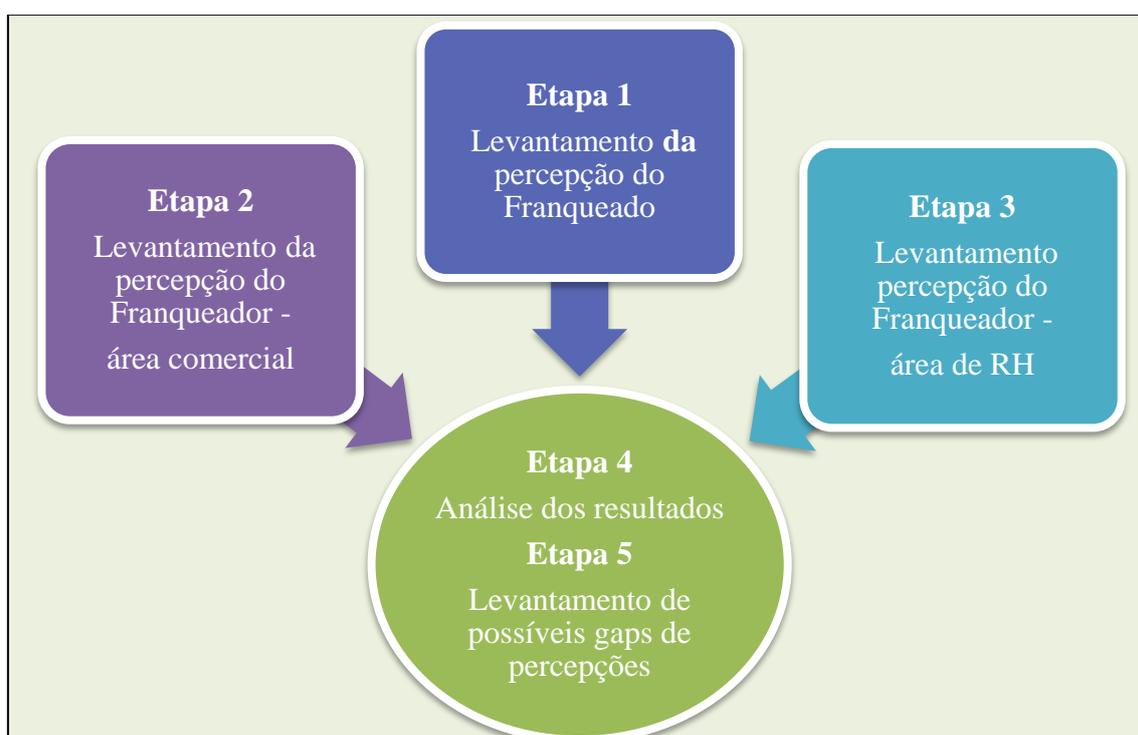
YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

## 8 APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

### Objetivo desta entrevista:

Capturar a percepção do entrevistado a respeito das competências de gestão que ele entende como necessárias para gerir uma Unidade Franqueada.



Esquema conceitual – Utilizado para explicar o contexto do estudo para os entrevistados.

### DADOS DO ENTREVISTADO

- Nome:
- Tempo na rede de franquias (franqueados):
- Tempo de empresa (franqueador)
- Unidades Franqueadas sob sua responsabilidade (franqueados):
- Área em que atua (Franqueador):

## **ROTEIRO A**

Pensando na gestão de uma unidade franqueada, qual a sua percepção sobre os seguintes questionamentos:

1. Quais as principais características do negócio que você entende que sejam mais críticas para os resultados de uma Unidade Franqueada?
2. Pensando no modelo de negócio e suas características (respondidas acima), que competências de gestão (ex: financeiras, operacionais, comerciais, RH, etc...) você vê como prioridade para o franqueado ter sucesso na condução de sua respectiva Unidade Franqueada?
3. Pela sua experiência, o que você acha que deve ser feito de diferente do que é feito hoje, em relação à capacitação dos franqueados, para que os mesmos tenham uma melhor capacidade de gestão em suas respectivas unidade franqueada?
4. Fale um pouco como é o trabalho em datas Sazonais, como o Natal e a Páscoa.
5. Quais as recomendações você faria a um franqueado novato na rede de franquias, para que o mesmo tenha maior probabilidade de sucesso na gestão de uma unidade franqueada?
6. Uma das características do sistema de franquias é a padronização. Em sua opinião, o que isto influencia para o desenvolvimento das competências dos franqueados?

## ROTEIRO B

As questões abaixo fazem referência a algumas atribuições de responsabilidade comuns a franqueados. Para respondê-las, tenha em mente o impacto que estas atividades representam para os resultados do seu negócio dentro da rede de franquias.

Exemplos:

1. Se você julgar que ter a competência para compras (saber planejar através de análise de dados passados e de tendências futuras, por exemplo) é muito relevante para o seu negócio, pontuar “5” na coluna 2. Para este mesmo quesito, caso você entenda que a franqueadora não lhe capacite ou não dê suporte, de forma alguma, pontuar “1”.
2. Se você julgar que ter competência para manter normas e procedimentos padrões, para o franqueado, seja relevante para o seu negócio, pontuar “5” na coluna 2. Para este mesmo quesito, caso você entenda que a franqueadora não lhe capacite, porém, lhe dê suporte (fornece manuais, por exemplo) suficiente para executar bem esta atividade, pontuar “5”.

Área de Competências/Conhecimento do Franqueado	Pensando na importância do domínio desta competência para o seu negócio, pontuar de 01 (sem relevância) a 05 (muito relevante).	<b>Pensando no retorno para o seu negócio, você entende que a Franqueadora te capacita ou lhe de suporte para executar bem esta atribuição?</b> 01 (discordo totalmente) a 05 (Concordo totalmente)
<b>Competências Operacionais</b>		
25. Compras	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
26. Gerenciamento de Estoque	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

27. TI	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
28. Logística	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
29. Implementar processos de trabalho eficientes	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
30. Manter normas e procedimentos padrões	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
31. Gerir um negócio de alta sazonalidade – Grandes Picos e Vales	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
<b>Competências Mercadológicas / Comerciais</b>		
32. Criação de campanhas promocionais e de Merchandising no PDV	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
33. Exposição dos produtos no PDV	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
34. Adoção de estratégias táticas no PDV mediante análise de vendas de produtos	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
35. Precificação dos Produtos (custo, margem e preço)	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

36. Conhecer o mercado de franquias do mesmo setor da indústria	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
37. Conhecer bem o produto vendido	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
38. Habilidades para vendas no PDV	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
39. Habilidades para vendas externas ao PDV	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
<b>Competências em RH</b>		
40. Recrutamento, seleção e formação da equipe de trabalho	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
41. Capacitação dos Funcionários	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
42. Gestão das Pessoas	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
43. Liderança e Motivação da equipe	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
<b>Competência Financeiras / Fiscais</b>		

44. Gestão do Fluxo de caixa	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
45. Gestão do Capital de Giro	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
46. Gestão de Custos	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
47. Contabilidade (análise do resultado do negócio)	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
48. Análise de viabilidade financeira para novos negócios	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
49. Competências Jurídicas e Tributárias	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤