

## Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Franchising: Modelos de Gestão e Contexto Pandêmico

### *Development of Managerial Skills and Franchising: Management Models and Pandemic Context*

### *Desarrollo de Competencias Gerenciales y Franchising: Modelos de Gestión y Contexto Pandémico*

Vanessa Beatriz Bezerra Coelho<sup>1</sup>

Linnik Israel Lima Teixeira<sup>2</sup>

Elane dos Santos Silva Barroso<sup>3</sup>

Marcos Antônio Cavalcante de Oliveira Júnior<sup>4</sup>

Laíse do Nascimento Silva<sup>5</sup>

#### Resumo

O estudo analisou as competências gerenciais, dentro do modelo de negócios *franquias*, uma vez que tais organizações apresentam especificidades em suas estruturas, mas que a literatura, em competências gerenciais, pouco explora. Como arcabouço teórico, utilizou-se o modelo dos valores contrastantes de Quinn et al. (2003). Com uma abordagem qualitativa de caráter descritivo, foram pesquisadas sete empresas franqueadas de Piripiri-Piauí, por meio de entrevista com os gestores. A variável covid19, recorrente nos depoimentos dos entrevistados, foi incluída no modelo como contribuição de interferência nas atividades das franquias. A análise dos resultados ocorreu por meio do *software* Atlas.ti versão 8. Os resultados revelaram que há predominância de dois modelos que refletem na gestão dessas franquias, são estes o modelo de Relações Humanas e o modelo dos Objetivos Racionais. Constatou-se que a pandemia mudou o funcionamento operacional das empresas e isso repercutiu nas competências gerenciais estudadas, em que competências relacionadas à adaptabilidade ficaram em evidência. Ademais, competências voltadas para o ambiente externo da empresa sofrem limitações da franqueadora, evidenciando-se a influência da estrutura organizacional sobre o desenvolvimento de competências. Como principais competências foram apresentadas construção de equipes, proatividade, planejamento e organização. Deste modo, a contribuição deste estudo, em nível acadêmico, ocorre em razão da escassez de trabalhos na literatura, e, de maneira prática, contribui por demonstrar como as competências são desenvolvidas neste modelo de negócio, e como tais organizações atuaram no contexto pandêmico.

**Palavras-chaves:** modelo de gestão; competências gerenciais; *franchising*.

#### Abstract

*The study analyzed managerial skills, within the franchise business model, since such organizations have specificities in their structures, but the literature, on managerial skills, is little explored. We used as a theoretical framework, the model of contrasting values by Quinn et al. (2003). With a qualitative approach of a descriptive character, seven franchised companies from Piripiri-Piauí were researched, through interviews with the managers. The variable Covid-19, recurrent in the interviewees' testimonies, was included in the model as a contribution to interference in the activities of the franchises. The analysis of the results took place using the Atlas.ti software version 8. The results revealed the predominance of two models that reflect in the management of these*

1 Bacharela em Administração de Empresas pelo Instituto Federal do Piauí – Campus Piripiri (IFPI).

2 Doutorado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo (PPGA/FEA - USP). Professor no Instituto Federal do Piauí – Campus Piripiri (IFPI).

3 Doutoranda em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos pela Universidade de Lisboa (ULisboa). Professora no Instituto Federal do Piauí (IFPI).

4 Doutorado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará (PPAC - UFC). Professor no Instituto Federal do Piauí – Campus Teresina (IFPI).

5 Mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará (PPAC - UFC).

franchises, these are the Human Relations Model and the Rational Objectives Model. It was found that the pandemic changed the operational functioning of companies and this had repercussions on the managerial skills studied, in which skills related to adaptability were in evidence. In addition, competencies aimed at the company's external environment suffer limitations from the franchisor, evidencing the influence of the organizational structure on the development of competencies. As main competencies, team building, proactivity, planning, and organization were presented. Thus, the contribution of this study, at an academic level, occurs due to the scarcity of works in the literature, and, in a practical way, it contributes by demonstrating how competencies are developed in this business model, and how such organizations acted in the pandemic context.

**Keywords:** management model; managerial skills; franchising.

## Resumen

El estudio analizó las competencias gerenciales, dentro del modelo de negocios franquicias, una vez que tales organizaciones presentan especificidades en sus estructuras, pero que la literatura, en competencias gerenciales, poco explora. Como andamiaje teórico, se utilizó el modelo de los valores contrastantes de Quinn et al. (2003). Con un enfoque cualitativo de carácter descriptivo, fueron investigadas siete empresas franquiciadas de Piripiri- Piauí, por medio de entrevistas con gestores. La variable Covid-19, recurrente en los testimonios de los entrevistados, fue concluida en el modelo como contribución de interferencia en las actividades de las franquicias. El análisis de los resultados ocurrió por medio del software Atlas.ti versión 8. Los resultados revelaron que hay predominio de dos modelos que reflejan en la gestión de estas franquicias, son estos: el modelo de Relaciones Humanas y el modelo de los Objetivos Racionales. Fue constatado que la pandemia cambió el funcionamiento operacional de las empresas y esto repercutió en las competencias de gestión estudiadas, en que competencias relacionadas a la adaptabilidad se quedaron en evidencia. Además, competencias dirigidas para el ambiente externo de la empresa sufren limitaciones de la franquiciadora, evidenciando la influencia de la estructura organizacional sobre el desarrollo de competencias. Como competencias principales fueron presentadas construcción de equipos, proactividad, planificación y organización. De este modo, la contribución de este estudio, en nivel académico, ocurre debido a la escasez de trabajos en la literatura, y, de manera práctica, contribuye por demostrar cómo las competencias son desarrolladas en este modelo de negocio y cómo tales organizaciones actuaron en el contexto pandémico.

**Palabras clave:** modelo de gestión; competencias gerenciales; franchising.

## 1 INTRODUÇÃO

Novas configurações organizacionais surgem como forma de adaptação a mudanças no mercado. Estas abrangem a estrutura organizacional, processos produtivos e competências individuais dos empregados (COSTA et al., 2021).

Um modelo de negócio crescente nas últimas décadas foi o sistema de *franchising* ou franquias. Esse modelo apresenta características particulares quanto às suas estruturas e tomada de decisão, que afeta, sobretudo, as funções gerenciais em nível de unidade de negócios, uma vez que os donos das franquias têm sua amplitude de autoridade limitada ao franqueador. Essa especificidade abre campo para investigações empíricas.

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

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

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

Portanto, observa-se que são escassos os trabalhos destinados a explorar o mercado por meio de um estudo mais amplo, envolvendo franquias de diferentes setores, analisando as competências dos gestores das franquias. Assim, consequentemente nota-se duas áreas pouco exploradas. A partir desse *gap* teórico, este estudo busca alinhar essas duas temáticas, visando identificar as competências gerenciais desenvolvidas por franqueados.

Diante disso, levantou-se o seguinte problema de pesquisa: Como se apresentam as competências gerenciais entre franqueados de Piripiri-PI?

Para tanto, o objetivo geral consistiu em analisar as competências gerenciais e os modelos de gestão desenvolvidos entre os franqueados de Piripiri-PI. E, especificamente, caracterizar o perfil de franqueados, identificar as principais competências gerenciais presentes entre os gestores das franquias e analisar os modelos de gestão desenvolvidos. Para o presente estudo, foi realizada uma análise das competências gerenciais, em que estas foram apresentadas com base no modelo dos valores contrastantes de Quinn et al. (2003), adaptado por Felício et al. (2007). Quanto à abordagem, caracteriza-se como pesquisa qualitativa de caráter descritivo.

Ademais, no desenvolvimento da pesquisa de campo, os pesquisadores se depararam com uma nova variável: a covid-19. Tal variável se fez presente em todas as entrevistas realizadas, afetando a operacionalização das atividades das empresas. Em vista disso, foi necessária a inserção da covid19 como variável componente dos modelos construídos (BARDIN, 2011).

## 2 FRANCHISING E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

O sistema de *franchising* teve sua origem em meados do século XIX nos Estados Unidos, porém, a disseminação do modelo de sistema *franchising* como um modelo de negócios se deu a partir da década de 1980. Em 1979, o McDonald's inaugurou sua primeira loja no Brasil, no entanto, apenas em 1987 a rede introduziu o franqueamento de sua marca no país. No início da década de 1980, empresas como O Boticário, Água de Cheiro, Bob's e Ellus também passaram a adotar o sistema de franquias (BRETAS; GALETTI; ROCHA, 2019; ALMEIDA; LANFRANCHI; MELO, 2018).

Segundo Cantoni et al. (2019), entre os fatores que têm colaborado para a expansão dos sistemas de franquias, inclusive no Brasil, estão a internacionalização, crescimento das empresas, acessibilidade de recursos e profissionais, relacionamentos internacionais e as políticas econômicas.

No atual cenário econômico brasileiro, o sistema de *franchising* tem apresentado resultados de crescimento significativo nos últimos anos. O setor demonstra consistência e estabilidade, mesmo diante de um crescimento econômico moderado, com expansão na abertura de novas unidades que colaboraram para o aumento na geração de empregos diretos (ABF, 2020). Vitorino et al. (2018, p. 304) definem *franchising* como "um modelo de expansão de negócio baseado em uma rede de organizações padronizadas, usando técnicas de compartilhamento do investimento, da gestão e dos riscos".

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

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

No que diz respeito ao perfil de um franqueado, além da capacidade financeira, algumas outras características são consideradas pré-requisitos para auxiliar a gestão e gerar efeitos positivos na produtividade da empresa, corroborando alguns autores, Sousa, Junqueira e Las Casas (2014), que consideram como elementos do perfil de um franqueado o potencial financeiro, capacidade gerencial e empreendedora, comprometimento, preparação psicológica, predisposição a correr risco, experiências e conhecimento regional.

Na discussão sobre franquias, torna-se relevante contextualizar sua operacionalização durante a pandemia. O contexto atual da pandemia da covid-19 tem provocado nas empresas mudanças na estrutura organizacional, e na forma de enfrentamento e gerenciamento de crise. Diante disso, Dermonde e Fischer (2021) analisaram como *startups* que utilizam o modelo de franquias têm enfrentado a crise provocada pelo contexto da pandemia da covid-19, e, além disso, analisaram a sobrevivência e as estratégias de enfrentamento adotadas por essas empresas. Os resultados apontam que as *startups* franqueadoras podem operar por meio do modelo de franquias de forma convencional ou através de microfranquias, o que não acarreta em redução na agilidade e flexibilidade desse tipo de negócio. Os autores afirmam ainda que em um contexto de crise, características de competências ligadas à resiliência e à flexibilidade permitem ao franqueador a obtenção de vantagens competitivas entre seus franqueados (DERMONDE; FISCHER, 2021). Os acontecimentos sem precedentes ocasionados pela pandemia refletem na atuação das organizações e justificam investigações de características organizacionais durante esse contexto.

## 2.1 Competências gerenciais

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

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

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

De acordo com Bundchen et al. (2011), diversos autores passaram a sugerir modelos e categorias diferentes para classificar e tornar as competências individuais objeto de manipulação para compreensão ou uso. A necessidade de categorizar as competências é tratada por Mintzberg e Waters (1985) como um imperativo para melhor compreender a sua complexidade. Por outro lado, na visão de Boyatzis (1982), as competências gerenciais são aspectos ligados à natureza humana e comportamentos aptos a serem observados que contribuem para o sucesso da organização (COSTA et al., 2020). Quinn et al. (2003) destacam a competência gerencial como a capacidade de impulsionar a equipe ao conhecimento, viabilizar metas, solucionar problemas, trazendo aprendizado, excelência, autogestão e resultado. Nesse sentido, o modelo de Quinn et al. (2003) se destaca ao promover e aproximar os construtos: papel e competência gerencial.

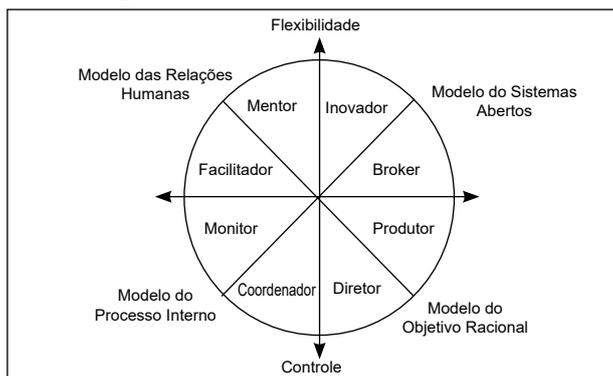
O Modelo dos Valores Contrastantes, desenvolvido por Robert Quinn e Jonh Rohrbaugh, é um dos modelos mais utilizados na literatura, para identificar as competências gerenciais, sendo prestigiado por sua validade e confiabilidade estatísticas, sobretudo quando aplicado em diferentes culturas e sociedades (GRABOWSKI et al., 2015), justificando a escolha deste modelo como objeto do estudo.

De acordo com Quinn et al. (2003), há uma facilidade de os gerentes seguirem um modelo de gerenciamento fundamentado em suas próprias convicções em razão de suas vivências e experiências passadas. Dessa forma, a mudança de mentalidade, chamada também de aprendizagem, é primordial para um líder exercer seu papel de intermediador de maneira eficaz na organização, visto que esta possui uma realidade mais complexa (BARBOSA; PAIVA; MENDONÇA, 2018).

Na perspectiva de Quinn et al.(2003), para obter um bom desempenho como líder gerencial, não basta ao gerente desenvolver-se fortemente um único papel, pois isto não será necessariamente garantia de uma boa liderança, uma vez que os melhores líderes devem apresentar um comportamento complexo, sendo capazes de integrar papéis contraditórios. Seguindo este pensamento, ao analisarem as organizações e seu desenvolvimento, Quinn et al. (2003) elaboraram quatro modelos de gestão que foram associados aos oito papéis de lideranças que são compostos por três competências essenciais cada, inerente aos líderes empresariais, cujo objetivo é melhorar o desempenho e eficácia das instituições. Ainda, reforçam esta percepção através deste modelo em que, expressando essas competências gerenciais, por meio dos papéis de liderança, formam uma matriz para dar suporte à atuação dos gerentes.

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

Figura 1 - Modelo dos valores contrastantes



Fonte: Felício (2007, p. 04).

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

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo tem como objetivo analisar as competências gerenciais e os modelos de gestão desenvolvidos pelos franqueados. Para tanto, se fez uso de uma abordagem qualitativa, pois é “relativo a um fenômeno não mensurável” (FIGUEIREDO; SOUZA, 2011, p. 95). Por descrever o comportamento e as características de um fenômeno sem interferência, o estudo ainda pode ser classificado como descritivo.

Para tanto, os sujeitos de pesquisa foram as empresas franqueadas, concentradas na cidade de Piri-piri-Piauí, a 166 km de distância da capital, Teresina. A escolha por essa cidade justifica-se pelo fato de ser considerada uma das maiores cidades do Estado, além de apresentar uma economia mais dinâmica, em razão de o município ser considerado um polo de indústria têxtil, o que leva a gerar muitos vínculos empregatícios e meios de subsistência, o que possibilita o surgimento de maior número de negócios também relacionados ao ramo de franquias.

Em razão da ausência de dados oficiais relativos às franquias, o levantamento das empresas ocorreu de duas formas: pesquisas na internet sobre a existência das franquias e por indicação de moradores da cidade sobre as franquias mais conhecidas. O levantamento realizado mapeou quatorze empresas, constituindo assim o universo desta pesquisa. Estas foram categorizadas em seis diferentes tipos de franquia: bombons finos, perfumaria, cosméticos, restaurante, farmácia e sorveteria. Do total: sete empresas aceitaram participar da pesquisa; do restante, uma se encontra fechada por causa da pandemia; três não retornaram resposta; e três não aceitaram participar da pesquisa.

O roteiro da entrevista foi baseado no modelo de Quinn et al. (2003), adaptado de Felício et al. (2007). O roteiro é composto por uma pergunta geral com intuito de identificar a forma de gestão desenvolvida, além de oito perguntas semiestruturadas que foram divididas com base nas competências apresentadas em cada um dos papéis que compõem os modelos contrastantes de Quinn et al. (2003).

Por causa do período de isolamento, ocasionado pela pandemia de covid-19, a entrevista foi realizada com os gestores por meio de ligação e através do aplicativo WhatsApp, pois as empresas estavam fechadas. Os gestores aceitaram participar da entrevista e concordaram com o termo de livre consentimento. Cada entrevista foi gravada, transcrita de forma integral para posterior análise dos resultados da pesquisa, para tanto utilizou-se do *software* Atlas.ti versão 8.

Para o estudo dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, que Bardin (2011) designa como procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens. Para início da coleta de dados, os eixos de análise foram categorizados de acordo com o modelo contrastante de Quinn et al. (2003), como sendo flexibilidade, controle, orientação interna e orientação externa. E, a partir disso, foram dispostas variáveis para cada código específico retiradas de Quinn et al. (1983, tradução nossa), como pode ser observado no Quadro 1. Posteriormente, todas as respostas referentes às entrevistas transcritas foram codificadas.

Quadro 1 - Grupos de códigos

Códigos	Variáveis	Descrição
Flexibilidade	Adaptabilidade da organização	Capacidade de reação a fatores que a empresa não tem controle diretamente, mas podem interferir na sua produtividade
	Diversidade	Criação de um ambiente aberto a diferentes opiniões
	Iniciativa individual	Estimula a iniciativa individual
Orientação interna	Gostos e desgostos	Comunicação interna eficaz
	Sentimentos	Formas em que as ideias e sentimentos são manifestados
	Estabilidade no local de trabalho	Promover um ambiente propício para os funcionários exercerem suas funções com segurança
Controle	Autoridade	Predominância de regras, metas e objetivos bem delimitados
	Coordenação	Capacidade de monitoramento e controle
	Estrutura	Foco na eficiência dos processos, a fim de atingir a produtividade desejada
Orientação externa	Competitividade	Ênfase no relacionamento externo ao mercado
	Objetivos fins da empresa	Capacidade para alcançar os objetivos da empresa
	Aquisição de recursos	Estratégias para obter recursos junto ao mercado, relacionamento com fornecedores

Fonte: Variáveis da pesquisa adaptado de Quinn (1983).

Por meio da codificação das entrevistas observou-se que o atual cenário envolvendo a pandemia do covid-19 foi um termo recorrente pelos entrevistados, por ter impactado o desenvolvimento destas empresas no mercado, por isso foi necessário acrescentar *covid* como uma variável de análise do modelo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Aqui foram descritos os principais resultados desta pesquisa. Apresentou-se o perfil dos entrevistados; em seguida, a análise dos modelos de gestão que prevalecem entre os gestores pesquisados; por fim, foram identificadas as principais competências dos gestores.

### 4.1 Caracterização do perfil

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

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados

Empresa	Estado civil	Gênero	Tempo de atuação	Idade	Formação acadêmica
A	-	Masculino	4 meses	-	Contabilidade
B	Casada	Feminino	4 meses	-	Psicologia
C	Casada	Feminino	6 anos	40	Ensino superior completo
D	Solteira	Feminino	4 anos	37	Farmácia (graduação) e Gestão Estratégica de Negócios (pós-graduação)
E	Solteira	Feminino	3 anos	25	Letras Inglês
F	Casada	Feminino	1 ano	25	Farmacia
G	Casado	Masculino	5 anos	49	Administração de empresas

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

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

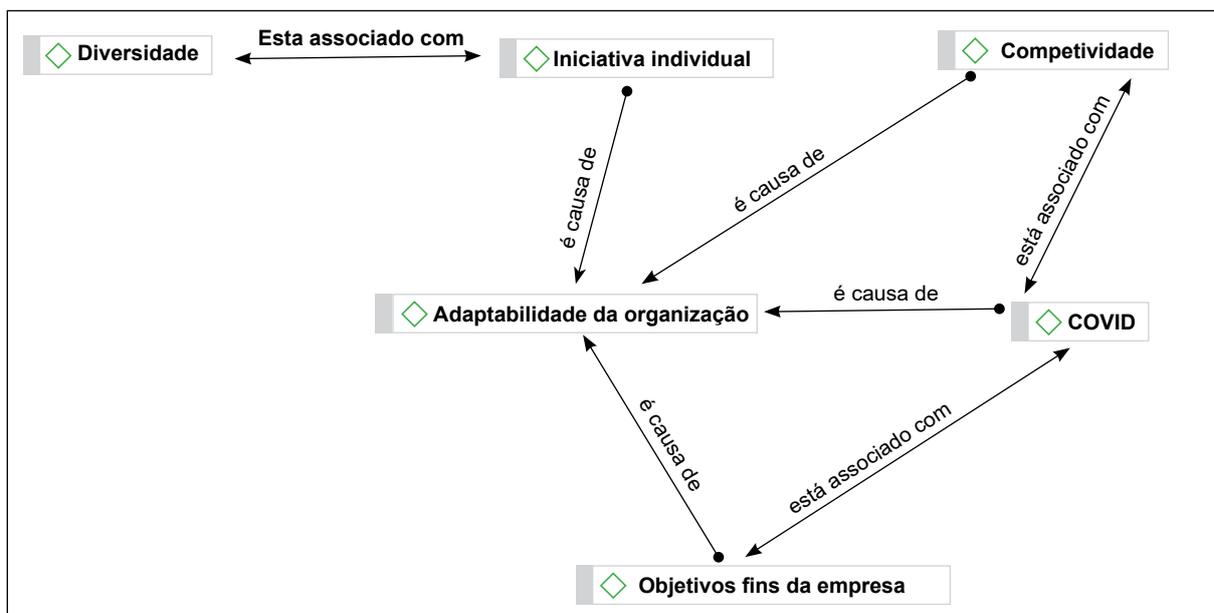
### 4.2 Resultados

Os eixos utilizados para identificar os modelos predominantes de Quinn et al. (2003) propõem a divisão em quatro eixos: flexibilidade, controle, orientação interna e orientação externa, que estão associados a quatro quadrantes, delimitando cada um dos modelos de gestão.

Inicia-se a análise identificando que o modelo dos Sistemas Abertos é constituído pelo eixo de flexibilidade e orientação externa. Logo, a ênfase envolve o que está relacionado ao mercado, ou seja, ao que a empresa não tem controle diretamente, mas que pode interferir em sua produtividade. Seu eixo de análise é a flexibilidade com suas variáveis: adaptabilidade da organização, diversidade e iniciativa individual; e a orientação externa com objetivos fins da empresa, competitividade e aquisição de recursos.

No modelo de Sistemas Abertos, apresentado na Figura 2, a adaptabilidade organizacional (eixo flexibilidade) é a variável com maior número de relações. A principal causa de adaptabilidade evidenciada nas entrevistas é o contexto da pandemia da covid-19, fator externo que tem alterado o funcionamento das organizações. Percebe-se pela figura que a adaptabilidade estabelece relações com as variáveis competitividade e objetivos fins (eixo orientação externa).

Figura 2 - Modelo dos Sistemas Abertos



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

Como mencionado, a recorrente citação da pandemia, como causa de mudanças e adaptações organizacionais, justificou o acréscimo desta variável ao modelo inicialmente pretendido. Constatou-se também que a competitividade e os objetivos fins também foram afetados diretamente pela covid-19, por fim, afetando a adaptabilidade organizacional.

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

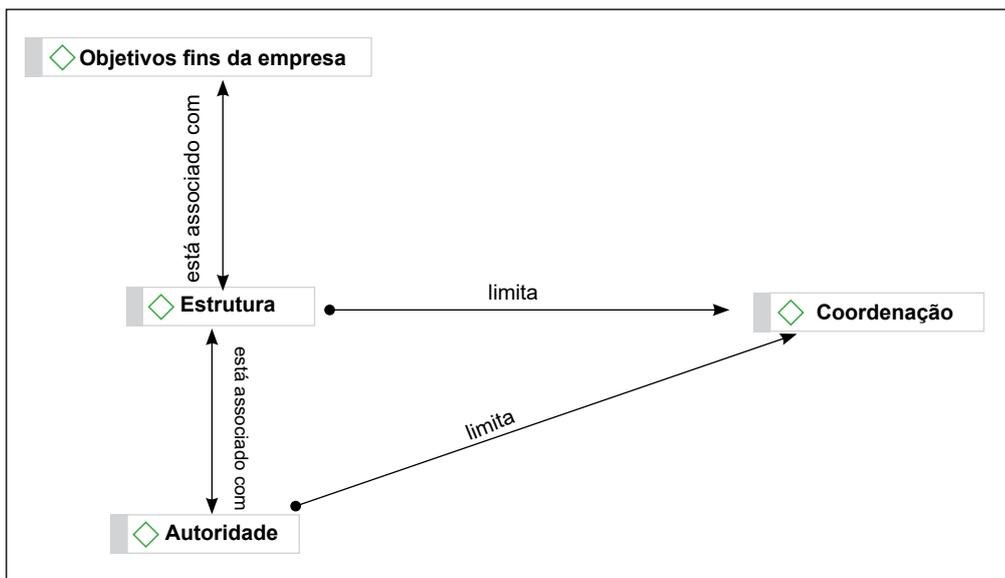
Nota-se também que, por serem empresas franqueadas, elas dispõem de suporte da franqueadora, como ressalta o gestor da Empresa A: “Recebe as orientações que devem ser seguidas diretamente da franqueadora. Mas em época de mudanças são direcionados a fazer uma análise regional”. O franqueado da Empresa C destaca as orientações e auxílios dados pela franqueadora no processo de adaptabilidade. Além disso, observou-se que a iniciativa individual faz parte da adaptabilidade da organização, no sentido que, para haver uma adaptação às condições favoráveis ou não em uma empresa, é preciso estar atento às demandas do mercado e ter iniciativa para atuar de forma proativa na resolução dos problemas que vierem.

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

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

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

Figura 3 - Modelo dos Objetivos Racionais



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

Observa-se, na Figura 3, que a estrutura e a autoridade da franqueadora limitam a coordenação (eixo controle). Neste contexto, vê-se que o modelo estruturado pode facilitar o desempenho organizacional no sentido prático, no entanto, o gestor, neste processo, fica restrito e dependente das decisões e aos padrões que a franqueadora delimita. Assim, ressalta a Empresa G: “A franqueadora nos dá as metas, então, da mesma forma que nos é repassado, nós dirigimos a equipe”; e a Empresa B afirma que “A franqueadora tem certos parâmetros e orientações para o alcance dos objetivos. A franquia faz seu planejamento de metas baseando-se pelas orientações da franqueadora”, isso porque sua autonomia é relativa no sistema de franquias, tendo em vista sua obrigação contratual de seguir certas exigências dos franqueadores (LAS CASAS, 2007).

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

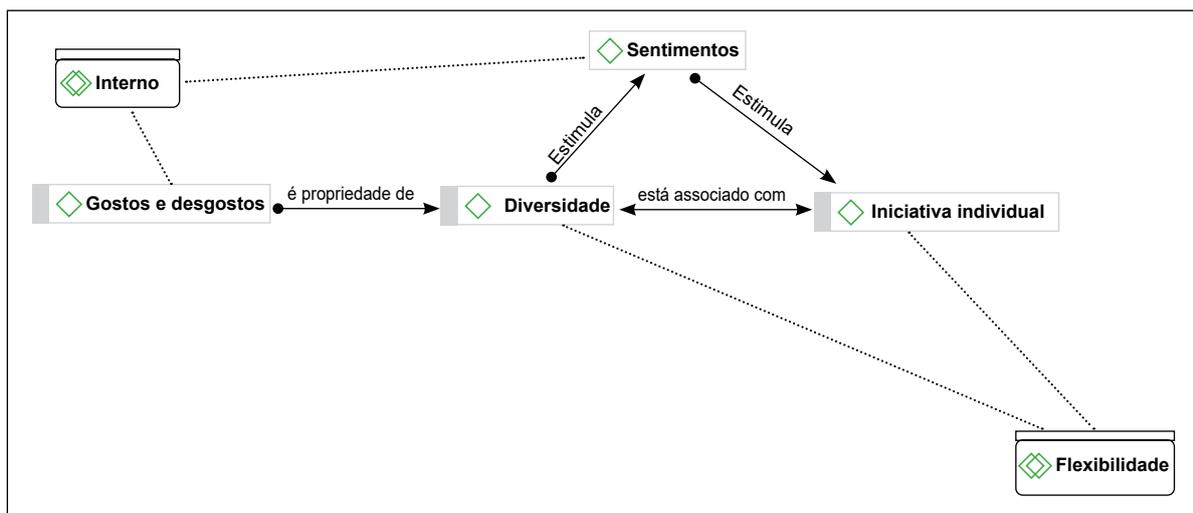
Sob a ótica do que envolve o uso da criatividade, tendências, inovações para o negócio, os franqueados também estão limitados, haja vista não poderem se desviar dos padrões estipulados em contrato por seus franqueadores, o que pode ser observado na fala da Empresa G: “A parte de buscar tendências, inovações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

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

Convém assinalar que o envolvimento resulta em compromisso, quando aliado à participação dos funcionários, logo, são fatores primordiais no que diz respeito à eficiência dos processos de gestão. Sabe-se que para um bom funcionamento e interação da equipe, se faz necessário que se estejam envolvidos com um objetivo comum, terem papéis claros e interdependentes (Figura 4), terem um fomento à comunicação transparente e assumirem compromissos uns para com os outros (QUINN et al., 2003).

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

Figura 4 - Modelo de Relações Humanas



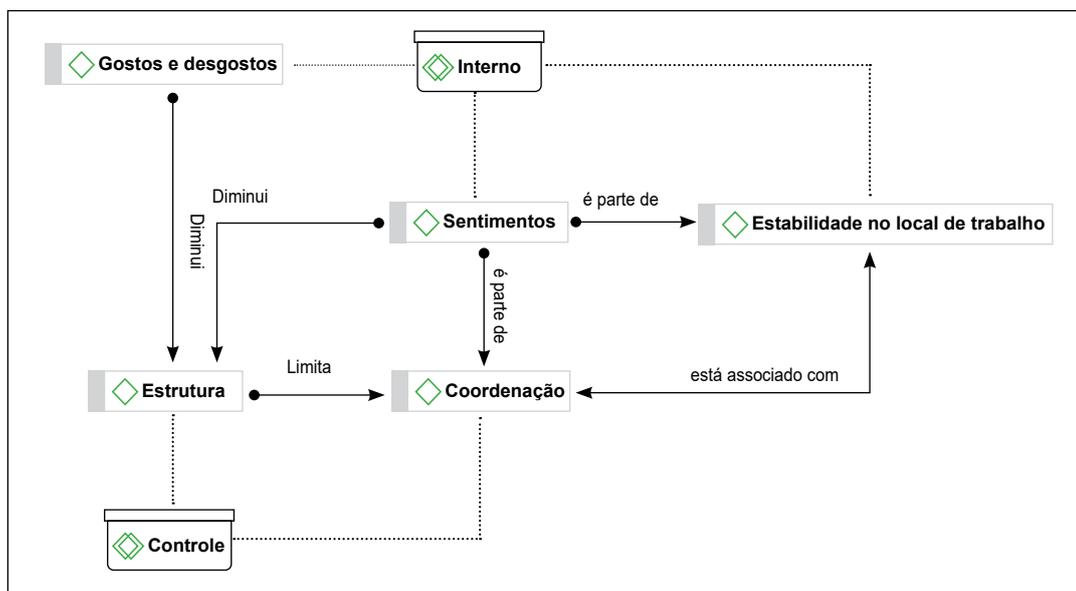
Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo Atlas.ti (2020).

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

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

Por fim, o modelo de Processos Internos tem ênfase na eficiência do fluxo de trabalho, tendo por base a “rotinização” da empresa que leva à estabilidade (Figura 5), enfatizando processos internos como definição de responsabilidades, mensuração, documentação e manutenção de registros (QUINN et al., 2003). Com isso, o modelo é constituído pelos eixos de controle e orientação interna, respectivamente, com as variáveis: estrutura, coordenação e autoridade; gostos e desgostos, sentimentos e estabilidade no local de trabalho.

Figura 5 - Modelo de Processos Internos



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

Conforme a Figura 5, a variável estrutura, por impor uma relação de formalidade entre gestor e funcionários, limita a atuação da coordenação, mas a existência de um ambiente aberto à expressão de sentimentos (conforme modelo de Relações Humanas), ameniza o efeito da estrutura dentro das relações organizacionais. Ao mesmo tempo, o tipo de coordenação relaciona-se, positiva ou negativamente, com a manutenção de um ambiente de estabilidade organizacional. Por sua vez, a estabilidade no local de trabalho é composta, dentre outros fatores, pelas formas em que as ideias e sentimentos são manifestados.

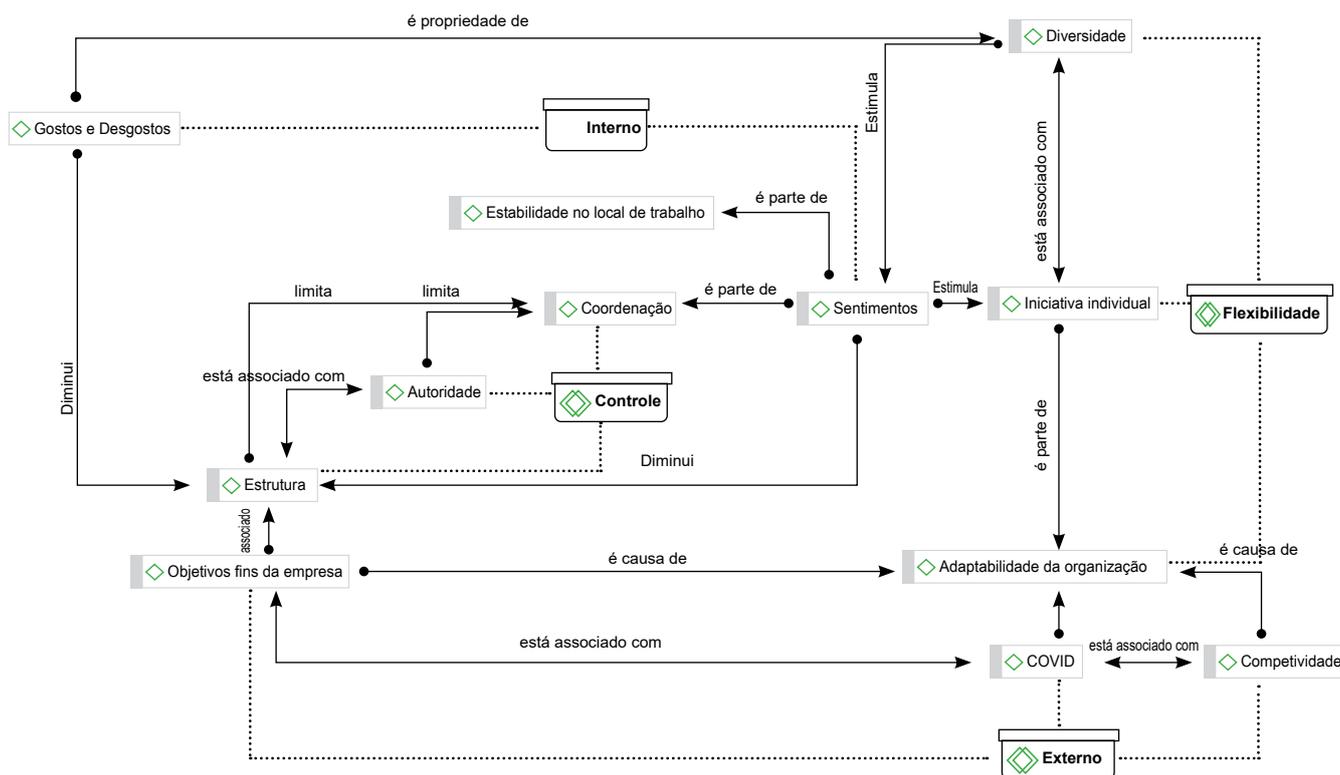
Com base nas entrevistas nota-se que as empresas buscam desenvolver a gestão participativa por meio de estímulos aos empregados, uso de manuais normativos e flexibilização das decisões (Empresa B); estímulo à união e engajamento da equipe (Empresa E).

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

Quanto à capacitação do funcionário, os gestores entrevistados afirmam existir programas de treinamento específicos e definidos pela franqueadora para o desenvolvimento da equipe. A franqueadora fornece treinamentos e formações específicas para as atividades fins para a Empresa B, a Empresa E foca no plano de carreiras, já a Empresa A tem um canal/portal específico para treinamentos, com conteúdo tanto para os empregados quanto para a gestão em si. Assim, na visão deles, os programas de treinamento visam a promoção do crescimento pessoal, profissional e consequentemente uma “estabilidade no local de trabalho”.

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

Figura 6 - Modelo geral



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

### 4.3 Discussões

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



Por isso, para eles, se faz necessário fomentar um ambiente que propicie o trabalho em equipe, de modo que os empregados sejam direcionados ao alcance dos objetivos e metas estabelecidos pela empresa franqueadora, sendo uma forma de dar suporte à gestão. Convém afirmar que, acima de tudo, deve haver um relacionamento harmonioso entre franqueadora e franquia, e assim constituir uma parceria entre as partes que priorize o sucesso do negócio.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo teve por objetivo analisar as competências gerenciais e os modelos de gestão desenvolvidos pelos franqueados da cidade de Piri-piri-PI, através de uma abordagem qualitativa, por meio de entrevistas com sete gestores de franquias.

Em relação ao primeiro objetivo específico, caracterizou-se o perfil dos gestores, identificando que estes são também donos das franquias. Constatou-se ainda a predominância do gênero feminino, com o tempo de atuação no ramo variando entre quatro meses e seis anos. Todos possuem formação de nível superior e que difere da sua área de atuação nas franquias.

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

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

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

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

A franqueadora, por dispor do controle de todas as decisões estratégicas em seu modelo de negócio bem estruturado, apresenta, como sua característica, modelos de Processos Internos e Objetivos Racionais. Contudo com ênfase no foco externo (mercado), notou-se um maior destaque para o modelo dos Objetivos Racionais.

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

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

Como limitações da pesquisa, houve uma dificuldade inicial em conseguir entrar em contato com gestores das franquias, devido ao período de pandemia e das medidas de isolamento social e restrição ao funcionamento de empresas, pois estas se encontravam fechadas no momento da aplicação do trabalho de campo. A contribuição deste estudo em nível acadêmico se dá pela escassez de trabalhos na literatura, como identificou o *gap* teórico, e de maneira prática contribui por buscar facilitar o desempenho organizacional, além de demonstrar quais as principais competências que são desenvolvidas pelos franqueados da cidade. Acrescente-se a isso que os resultados ajudam a nortear as diretrizes dos franqueados junto às franqueadoras e mostra às empresas franqueadoras qual o perfil de seus franqueados. Outra contribuição, descoberta durante a análise dos dados, diz respeito à maneira como tais organizações lidaram com a pandemia da covid-19.

Esta pesquisa abre novas possibilidades de investigação. A ampliação do universo para outras cidades do estado e para novos segmentos viabiliza a comparação entre setores e regiões, de modo a perceber como tais fatores afetam (ou determinam) o desempenho de franquias. Outra possibilidade consiste em investigar a flexibilidade e controle em franquias, enfatizando como profissionais desenvolvem competências nesses aspectos.

## REFERÊNCIAS

- PESQUISA DE DESEMPENHO: 3º Trimestre 2022. **ABF-Associação Brasileira de Franchising**, São Paulo, nov. 2022. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 9 jul. 2020.
- ALMEIDA, M. J. F.; LANFRANCHI, A. G.; MELO, P. L. R. Ambiente legal dos mercados de destino das redes de franquias brasileiras internacionalizadas. *Internext*, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 14-27, 2018. DOI: [10.18568/1980-4865.13314-27](#). Disponível em: [Link](#). Acesso em: 11 maio 2022.
- ASGHARIAN, E.; DADFAR, H.; BREGE, S. Franchisees' activities as entrepreneurship. **WEI International Academic Conference Proceedings**. The West East Institute. Antalya, Turkey, p. 94-104, 2013. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 12 dez. 2022.
- ALVES FILHO, L. C.; SILVA, A. B.; MUZZIO, H. Criatividade e desenvolvimento de competências gerenciais em empresas de base tecnológica. **Revista Economia & Gestão**, [s. l.], v. 19, jan-abr, n. 52, p. 24-42, 2019. DOI: [10.5752/P.1984-6606.2019v19n52p24-42](#).
- BARBOSA, M. A. C.; PAIVA, K. C. M.; MENDONÇA, J. R. C. Papel social e competências gerenciais do professor do Ensino Superior: aproximações entre os construtos e perspectivas de pesquisa. **Organizações & Sociedade**, [s. l.], v. 25, n. 84, p. 100-121, 2018. DOI: [10.1590/1984-9240846](#).
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, C. M. P. et al. As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. **Revista de Gestão e Secretariado**, [s. l.], v. 4, n. 2, p. 25-47, 2013. DOI: [10.7769/gesec.v4i2.131](#).
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: Wiley, 1982.
- BRETAS, V. P.; GALETTI, J. R.; ROCHA, T. V. Fatores relacionados a internacionalização das redes de franquias brasileiras: dispersão geográfica e pertencimento a grupos. **Internext**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 1-13, 2019. DOI: [10.18568/internext.v14i1.495](#).
- BUNDCHEN, E.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. B. Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. **Revista Eletrônica de Administração**, [s. l.], v. 69, n. 2, p. 396-423, 2011. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 12 dez. 2022.
- RANGO. [S. l: s. n.], 2002. 1 vídeo (110 min.). Direção de Gore Verbinski. Publicado pelo canal The Filmes. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 11 maio 2022.
- CANTONI, A. D. et al. Estratégias de marketing internacional adotadas no processo de internacionalização de franquias: um estudo de caso múltiplo no setor de vestuário. **Revista Brasileira de Marketing**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 19-54, 2019. DOI: DOI: [10.5585/remark.v18i2.3752](#).
- CARVALHO, N. L. N.; SILVA, A. B.; ZAGO, C. C. Fatores de influência no desenvolvimento de competências gerenciais em hotéis e pousadas. *Turismo: visão e ação*, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 201-219, 2011. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 11 maio 2022.
- CASTRO JÚNIOR, D. F. L. C. et al. Competências gerenciais: Estudo das funções da coordenação de curso Superior em Administração. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, [s. l.] v. 6, n. 2, p. 16-29, 2019. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 12 dez. 2022.
- COHEN, M.; SILVA, J. F. O Impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba- PR, v. 4, n. 2, p.109-131, 2000. DOI: [10.1590/S1415-6555200000200007](#).
- COSTA, C. et al. Percepção dos gerentes de instituição financeira brasileira sobre a importância e o domínio das competências gerenciais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 297-316, 2020. DOI: [10.20503/recape.v10i2.44406](#).

COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing**. 7. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

DERMONDE, M.; FISCHER, B. B. Brazilian franchise startups and the covid-19 crisis: organizational structure and adaptation capabilities. **Revista Alcance**, [s. l.], v. 28, n. 3, p. 392-407, ago. 2021. DOI: [10.14210/alcance.v28n3\(set/dez\).p392-407](https://doi.org/10.14210/alcance.v28n3(set/dez).p392-407).

EBERT, P. N. P.; SEIDE FROEMMING, L. M.; JOHANN, D. Franquias Virtuais: uma nova estratégia para os varejistas no e-commerce. **Desenvolvimento em Questão**, [s. l.], v. 16, n. 45, p. 377-399, 2018. DOI: [10.21527/2237-6453.2018.45.377-399](https://doi.org/10.21527/2237-6453.2018.45.377-399).

FELÍCIO, M. J. R. et al. Competências de gestão: um instrumento de medida para a realidade portuguesa. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Rio de Janeiro- RJ, v. 6, n. 3, p. 18-30, 2007. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 9 dez. 2022.

FERNANDES, A. C. B. C.; PAIVA, K. C. M.; MAGESTE, G. S. Competências gerenciais de enfermeiros de um hospital de Belo Horizonte (MG): O Ideal e o Real. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, Belo Horizonte- MG, v. 14, n. 4, p. 73-86, 2017. DOI: [10.21450/rahis.v14i4.4813](https://doi.org/10.21450/rahis.v14i4.4813).

FERREIRA, J. M. P.; PAIVA, K. C. M. Competências gerenciais dos coordenadores de cursos de instituições privadas de ensino superior na cidade de Fortaleza, CE. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 681-702, 2017. DOI: [10.18593/race.v16i2.13057](https://doi.org/10.18593/race.v16i2.13057).

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

FONSECA, M. R.; ROCHA, T. V. The impact of internationalization in the brand image of brazilian franchises of the food sector. **International Journal of Professional Business Review**, São Paulo-SP, v. 3, n. 2, p. 264-282, 2018. DOI: [10.26668/businessreview/2018.v3i2.98](https://doi.org/10.26668/businessreview/2018.v3i2.98).

GRABOWSKI, L. et al. Competing values framework application to organizational effectiveness in voluntary organizations: A case study. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, [s. l.], v. 44, n. 5, p. 908-923, 2015. DOI: [10.1177/0899764014546488](https://doi.org/10.1177/0899764014546488).

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

MEDEIROS, M. et al. Avaliação de desempenho de franqueados à luz da Resource-Based View (RBV): o caso de uma rede de franquias do setor farmacêutico. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, BA, v. 20, p. 475-494, jan./dez. 2019. DOI: [10.21714/2178-8030gep.v20.5764](https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v20.5764).

OLIVEIRA, A. P. C.; SILVEIRA, V.N.S. Competências gerenciais de empreendedores de startups de Belo Horizonte (MG). **Revista Pretexto**, [s. l.], v. 20, n. 3, p. 98-117, 2019. DOI: [10.21714/pretexto.v20i3.7134](https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i3.7134).

QUEIROZ, R. S. B. et al. Modelo Conceitual para Avaliação da Comunicação de Marketing em Franquias de Bens de Consumo . **Revista Brasileira de Marketing**, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 264-277, 2018. DOI: [10.5585/remark.v17i2.3978](https://doi.org/10.5585/remark.v17i2.3978).

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. **Management science**, [s. l.], v. 29, n. 3, p. 363-377, 1983. DOI: [10.1287/mnsc.29.3.363](https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363).

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

SOUZA, M. R.; JUNQUEIRA, L. A. P.; LAS CASAS, A. L. O perfil do franqueado divulgado pelos franqueadores na fase de prospecção de candidatos. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, SP, v. 10, n. 19, jan-jun, p. 213-243, 2014. DOI: [10.15603/1982-8756/roc.v10n19p213-243](https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n19p213-243).

SCHNELL, F. A. et al. Microempreendedor em redes de franquias: comparação de valor entre gêneros. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 99-119, 2019. DOI: [10.21714/19-82-25372019v13n3p99119](https://doi.org/10.21714/19-82-25372019v13n3p99119). Disponível em: [Link](#). Acesso em: 11 maio 2022.

SILVEIRA, F. M. Critérios que balizam a escolha de franquias. **Revista Reuna**, [s. l.], v. 24, n. 2, p. 44-66, 2019. DOI: 10.21714/2179-8834/2019v24n2p44-66.

SILVEIRA, F. M. Escolha de Franquias considerando decisão multicritério e avaliação de rentabilidade-risco. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, MG, v. 8, n. 2, p. 61-89, dez. 2018. ISSN 2237-7956. DOI: 10.18256/2237-7956.2018.v8i2.2585.

SILVEIRA, J. D. C. A.; OLIVEIRA, M. A. Inovação e desempenho organizacional: um estudo com empresas brasileiras inovadoras. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, RJ, v. 8, n. 2, p. 61-89, 2013. DOI: 10.21446/scg\_ufrj.v8i2.13291.

SOUZA, M. A. M. de; TEIXEIRA, R. M. Competências Empreendedoras em Franquias: Estudo de Multicasos em Sergipe. **Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business**, São Paulo, SP, v. 2, n. 2, p. 3-31, 2013. DOI: 10.14211/regepe.v2i2.59.

VIEIRA, Adriane et al. Escala de competências gerenciais na área da saúde. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, MG, v. 18, n. 2, p. 8-27, abr. 2019. DOI: 10.21714/1984-6975FACES2019V18N2ART6045.

VITORINO, S. L.; ROQUE, A.; OGLOUYAN, B. Z.; *et al.* Glossário do Sistema Brasileiro de Franquias: Termos Técnicos e Científicos. **International Journal of Professional Business Review**, São Paulo, SP, v. 3, n. 2, p. 283-323, 2018. DOI: 10.26668/businessreview/2018.v3i2.113.

#### Contato:

Vanessa Beatriz Bezerra Coelho  
E-mail: [vanessabeatrizz.adm@gmail.com](mailto:vanessabeatrizz.adm@gmail.com)

Linnik Israel Lima Teixeira  
E-mail: [linnik.lima@ifpi.edu.br](mailto:linnik.lima@ifpi.edu.br)

Elane dos Santos Silva Barroso  
E-mail: [Elane.silva@ifpi.edu.br](mailto:Elane.silva@ifpi.edu.br)

Marcos Antônio Cavalcante de Oliveira Júnior  
E-mail: [marcos.cavalcante@ifpi.edu.br](mailto:marcos.cavalcante@ifpi.edu.br)

Laíse do Nascimento Silva  
E-mail: [laisesilva@alu.ufc.br](mailto:laisesilva@alu.ufc.br)

**Submetido em:** 22/07/2021  
**Revisado em:** 16/11/2021  
**Aprovado em:** 17/03/2022