

## **CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA REDE DE FRANQUIAS: UMA ANÁLISE DA FORMA DE DISSEMINAÇÃO E MANUTENÇÃO DA CULTURA**

### **ORGANIZATIONAL CULTURE IN A NETWORK OF FRANCHISES: AN ANALYSIS OF THE FORM OF DISSEMINATION AND MAINTENANCE OF CULTURE**

**Profa. Ms. Cristina Gonçalves Nogueira Redis** – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP  
cgnogueiraredis@hotmail.com

**Prof. Dr. Djair Picchiali (*in memoriam*)** – Centro Universitário Campo Limpo Paulista - UNIFACCAMP  
Djair.picchiali@fgv.br

#### **Resumo**

A formação e o fortalecimento de uma cultura são resultado da atuação do líder, que influencia a equipe gerando uma coesão. Este processo se torna mais desafiador quando se fala de um sistema de *franchising*, por envolver empresas distintas. Deste desafio surgiu o objetivo desta pesquisa em avaliar como uma franqueadora dissemina e mantém a cultura organizacional em sua rede de franquias, e o resultado contribui para se criar uma maior sinergia entre franqueador e franqueados, favorecendo o atingimento de objetivos. Foi realizado um estudo de caso com análise documental, entrevistas presenciais e aplicação de questionários e os resultados apontam uma cultura muito forte em temas que envolvem relacionamentos interpessoais, integração com os clientes, planejamento e gestão, e maior dispersão em temas que analisam aspectos mais internos como o bem-estar e satisfação dos empregados e práticas de recompensa e treinamento.

**Palavras-Chave:** Cultura Organizacional; *Franchising*; Padronização de processos.

## Abstract

The formation and strengthening of a culture are the result of the performance of the leader who influences the team, generating cohesion. This process becomes more challenging when it comes to a franchising system, as it involves different companies. From this challenge came the objective of this research to evaluate how a franchisor disseminates and maintains the organizational culture in its franchise network and the result contributes to a greater synergy between franchisor and franchisees, favoring the achievement of objectives. A case study was carried out with documentary analysis, face-to-face interviews and application of questionnaires and the results point to a very strong culture in themes involving interpersonal relationships, integration with customers, planning and management; and greater dispersion in themes that analyze more important internal aspects such as employee well-being and satisfaction and reward and training practices.

**Keywords:** Organizational Culture; Franchising; Standardization of processes.

## INTRODUÇÃO

No Brasil, milhares de novas unidades franqueadas surgem por ano. Em 2019 houve 4,7% de crescimento no número de unidades e um aumento de 6,8% no faturamento, contra 5,2%, se comparada com o ano anterior (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2020).

O principal atrativo do sistema para os franqueados é a possibilidade de se contar com um modelo de negócios testado e validado, com maior probabilidade de sucesso (COHEN e SILVA; HITT, IRELAND e HOSKISSON; *FRANCHISE STORE*; 2000, 2008, 2018). E para os franqueadores, na visão de Cohen e Silva (2000), os benefícios envolvem a possibilidade de expansão mais rápida sem a necessidade de maiores investimentos.

Falar de um modelo de operação testado, validado e replicável é falar de cultura organizacional. É o que diz Schein (2009) quando define a cultura organizacional como um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas, moldados pelo comportamento da liderança. Complementa Ouchi (1990) que quando há a legitimação de padrões e comportamentos em uma empresa há uma cultura forte.

Em um ambiente envolvendo empresas distintas, como no caso de um sistema de *franchising*, onde as interações entre as pessoas e a atuação da liderança são limitadas, pressupõe-se a existência de subculturas que se cruzam e formam, nas fronteiras, padrões comuns e não excludentes da cultura da franqueadora (MARTIN E FROST, 2001).

São diversos os pesquisadores que estudam sobre cultura organizacional, a exemplo de Schein (1983), Fleury (1987), O'Reilly (1989) e Motta (2006), e a abrangência que envolve os estudos é ampla, sempre com o objetivo de mostrar o impacto ou a relação de uma cultura unificada com os resultados da empresa, seja quando se fala de relacionamento interno, entre parceiros ou relacionando o termo cultura com o modelo de negócio de *franchising* (CUMBERLAND; HERD, 2011).

Quando se fala de sistema de *franchising*, Cumberland e Githens (2012) desenvolveram estudos relacionando a cultura como uma das barreiras que impedem a transferência do conhecimento da franqueadora para os franqueados, prejudicando a construção de uma vantagem competitiva. Okoroafor (2014) complementa dizendo ser essa a barreira mais crítica nesta relação.

Tal cenário mostra uma lacuna que justifica a atual pesquisa, que tem como problema avaliar como uma franqueadora gerencia a cultura organizacional na disseminação e manutenção desta em sua rede de franquias.

## **Referencial Teórico**

### **Cultura Organizacional e *Franchising***

A cultura organizacional é o principal condutor de ações dentro da organização. Nela estão presentes as características básicas que orientam as estratégias da empresa, incluindo aqui os padrões de atitudes e comportamentos.

De acordo com De Paoli, Cezar e Santos (2016), a cultura se manifesta nas estratégias, nos objetivos e na operação das empresas. Complementa Hogan e Coote (2014) que, à medida que os processos de inovação são amadurecidos, cria-se uma cultura alinhada às perspectivas organizacionais, capaz de agregar valor em todos os processos existentes na organização.

Para que a cultura seja forte Schein (1983) pressupõe a existência de um processo de aprendizado que se inicia pelo líder e se materializa na equipe a partir da validação e aceitação desta. Kets de Vries (1991) explica que tal processo de construção da cultura segue um esquema que envolve: (i) a cognição, representada pela experiência do líder; (ii) a emoção, que confere força à sua influência; (iii) e poder, quando o grupo reconhece o objeto proposto pelo líder.

Quando cognição, emoção e poder não geram a influência necessária para a construção da cultura, prevalecendo assim crenças e valores distintos, surge o que Schein (2009) denomina como subculturas e o impacto gerado por elas na organização vai depender da forma como ela lida com estes grupos.

A interseção que une as subculturas, na visão de Motta e Vasconcelos (2002), se forma quando existem pontos de conversões de padrões e crenças que sobrepõem os padrões e crenças individuais, e para que isto ocorra, na visão de Robbins (2010), a organização deve contar com uma cultura dominante capaz de unir as subculturas. Ao contrário, na ausência de uma cultura dominante, as culturas individuais nortearão seus comportamentos, que poderão ser diversos e conflitantes entre si.

Um sistema de *franchising*, por envolver atuação de empresas distintas, pode ser entendido como uma composição de subculturas e aqui se apresenta um grande desafio para a franqueadora, o de desenvolver uma fronteira coesa forte que una os grupos.

Schein (1985) apresenta como caminho para a construção e manutenção da cultura o estabelecimento de objetivos claros, contando com estruturas e processos adequados e alinhados com a missão, e atuando sempre com controle, considerado por O'Reilly (1989) como uma das formas de cultura, envolvendo a adoção de métodos de medição e monitoramento e a definição de acordos sobre como agir em determinadas situações. Complementa o autor O'Reilly (1989) que a comunicação eficiente e as recompensas são o meio para difundir as atitudes e comportamentos esperados.

A mudança de percepções de premissas e crenças de uma ou ambas as partes, na relação entre franqueador e franqueado, é um dos fatores-chave que podem ser fontes de desgastes no relacionamento entre elas, o que pode resultar em uma quebra de sinergias (NATHAN, 2003; GRUNHAGEN E DORSCH, 2003). Assim, controlar as percepções do franqueado deve ser uma rotina do franqueador.

## 2 RELATO CIRCUNSTANCIADO

### 2.1. Método de Pesquisa

Para este trabalho adotou-se o método de estudo de caso (YIN, 2001), com estratégia mista (CRESWEL, 2007), e tipologia exploratória (DE SORDI, 2017). Para a coleta de dados, utilizou-se de pesquisa documental, entrevista semiestruturada e a aplicação de questionários eletrônicos, seguindo critérios definidos por Lakatos e Marconi (2003).

As entrevistas semiestruturadas, realizadas com o fundador e com oito líderes da franqueadora, foram previamente agendadas e seguiram um roteiro com perguntas principais, complementadas com questões inerentes à entrevista Manzini (1990). Os tópicos analisados foram: (i) visão geral da cultura organizacional, (ii) valorização do colaborador, (iii) bem-estar da equipe, (iv) integração com o ambiente e (v) práticas de recursos humanos. As entrevistas foram gravadas e transcritas utilizando-se do método de análise de conversação descrito por Marcuschi (1986).

O questionário utilizado para a pesquisa eletrônica foi o IBACO - Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (FERREIRA E ASSMAR, 2008), na sua versão resumida de 30 perguntas com seis fatores, descritos na Tabela 1. O questionário foi formalizado na plataforma do *Google Forms*, e o *link* para acesso foi encaminhado para 150 funcionários da franqueadora e das franquias.

Tabela 1 – Fatores analisados na pesquisa IBACO

Fator	Pontos analisados
Profissionalismo competitivo e individualista	Valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução das tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isto implicasse a necessidade de passar por cima dos colegas que almejassem o cargo.
Profissionalismo cooperativo	Valorização dos colaboradores que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e iniciativa, contribuindo, deste modo, para o alcance das metas comuns da organização.
Bem estar dos colaboradores	Valorização do bem estar, satisfação e motivação dos colaboradores, ou seja, a humanização do local de trabalho de forma a torná-lo agradável e prazeroso
Práticas de integração externa	Práticas de planejamento estratégico, tomadas de decisões e de atendimento ao cliente externo
Recompensa e treinamento da equipe	Avalia práticas relacionadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela empresa
Promoção de relacionamento interpessoal	Promoção das relações interpessoais, da satisfação e coesão interna dos colaboradores

Fonte: Adaptado pelo autor de Ferreira e Assmar (2008)

Para a análise das entrevistas semiestruturadas foram adotados os critérios de análise de conteúdo, Bardin (2009). As unidades de registro foram delimitadas nos 5 temas abordados na entrevista: (i) Visão geral da Cultura Organizacional, (ii) Valorização do colaborador, (iii) Bem-estar da equipe, (iv) Integração com o ambiente, e (v) Práticas

de recursos humanos. O principal objetivo nesta análise foi identificar na fala dos entrevistados se havia coerência entre o que foi dito e o que é divulgado pela organização.

Os dados obtidos através dos questionários foram tabulados e tratados em planilhas eletrônicas utilizando-se o *software* Microsoft Excel®. O objetivo central das análises realizadas foi verificar a consistência das percepções apresentadas pelos respondentes da franqueadora e dos franqueados.

## **2.2. Caracterização da empresa pesquisada**

A empresa analisada, denominada pelo nome fictício de Empresa Tecnológica – ETEL, está localizada no Triângulo Mineiro, foi criada em 2006 e atua no segmento de tecnologia e gestão. Conta com 16 franquias estabelecidas no país, sendo nove franquias próprias e sete franquias de terceiros, todas com mais de três anos de vida.

A proposta de valor da empresa é a de promover a evolução da gestão nas pequenas empresas, e os valores organizacionais: (i) liberdade com responsabilidade, (ii) trabalho em equipe, (iii) comprometimento, (iv) perspectiva do cliente, (v) integridade, e (vi) inovação, compõem o *modus operandi* de toda a rede e estão retratados nos processos da empresa.

A composição dos produtos/serviços oferecidos pela ETEL envolve: i) o ERP; ii) a consultoria em gestão, iii) o acesso à Universidade Corporativa, com programas de formação para o uso do sistema e sobre as melhores práticas de gestão; e iv) o acompanhamento evolutivo, que avalia o nível de evolução do cliente em suas práticas de gestão após o ERP estar em uso pelo cliente. Na visão da empresa o que a diferencia das demais empresas do setor é a composição integrada das soluções, colocando-a em uma posição onde não há concorrentes.

A Franqueadora atingiu em 2017 um patamar de 2.500 clientes, mais de 10.500 usuários do sistema, e conta com 150 funcionários diretos sendo 49 da franqueadora, 68 das franquias filiais e 33 das franquias terceiras (ETEL, 2017).

Não possui um organograma formal, por entender que o seu objetivo não é visualizar a hierarquia funcional dentro da empresa, mas sim entender as responsabilidades de cada um em uma cadeia produtiva, e também por acreditar que a liderança representa muito mais um facilitador do processo do que um superior hierárquico.

Para a gestão do negócio, da franqueadora e das franquias, a franqueadora conta com um sistema denominado Gerenciamento por Diretrizes (GPD), composto por indicadores quantitativos e qualitativos, definidos principalmente a partir da proposta de valor da empresa visando a sustentabilidade e rentabilidade do negócio. Tanto a franqueadora quanto os franqueados conseguem visualizar os resultados da operação em tempo real.

Mensalmente o *Chief Officer* (CO) da franqueadora realiza reuniões com as franquias, para avaliação conjunta dos resultados, e a qualquer momento as áreas da franqueadora que acompanham a performance dos processos chave das franquias: (i) vendas e (ii) implantação, interagem com as equipes das franquias visando orientar e apoiar as unidades em suas operações. O principal objetivo destas interações é garantir a convergência das ações desenvolvidas por todas as unidades com os padrões definidos pela franqueadora, assim como a sustentabilidade do negócio.

## **2.3. Análise e discussão dos resultados**

### **2.3.1. Resultados obtidos com as entrevistas**

Todos os valores da empresa foram abordados pelos entrevistados quando questionados sobre a visão geral da cultura organizacional.

A integridade e a inovação estão incorporadas no dia a dia da empresa. “(...) Integridade em tudo, ser transparente (...)”, afirmou o CO quando questionado sobre a visão geral da cultura da empresa. A equipe de líderes concordou e valorizou as posturas presentes no dia a dia da empresa, que são lastreadas pela integridade, ética e justiça, e reconhecem que as atitudes dos sócios são fortes condutores para disseminação desta cultura na empresa.

Frases como “(...) ser muito transparente e verdadeiro em todas as nossas interações com os clientes”, dita pela gerente administrativa; “(...) a integridade das pessoas, o respeito, e também a questão de ser justo com o cliente (...)”, dita pelo gerente de serviços, corroboram a visão apresentada pelo CO, e mostram a dimensão adotada pela empresa quanto às decisões e posturas em sua operação.

De acordo com o CO, a inovação “é inerente ao próprio negócio”. As mudanças constantes são marcos no negócio e as motivações para que ocorram podem partir do cliente, das franquias ou mesmo da equipe da franqueadora, que sempre é estimulada

a participar desta construção. Frases como “nós mudamos com muita frequência”, dita pela gerente comercial, e “nós estamos embarcados em processos de mudanças a todo o momento”, dita pelo consultor comercial, ilustram a percepção da equipe sobre o tema e corroboram com o valor de inovação.

O valor de liberdade e responsabilidade contribui muito para este contexto de mudanças constantes. Este é um valor muito valorizado e esperado pelo CO na postura da equipe e todos os líderes entrevistados afirmaram que a empresa acredita e incentiva a criação e a apresentação de ideias, além da interação nos processos de construção.

O cliente é considerado pela empresa como o centro condutor de todas as suas ações. Com integridade, inovação e comprometimento, os processos foram construídos e conduzidos de forma a fazer cumprir a proposta de valor da empresa. Os depoimentos apresentados evidenciam esta percepção, e ao analisar os métodos adotados pela empresa para atendimento ao cliente e a forma como a *franchising* treina e monitora suas franquias, percebe-se a consistência e a concordância quanto ao valor da perspectiva do cliente.

Trechos das entrevistas realizadas ressaltaram esta percepção. “Perspectiva do cliente é muito forte, a gente sempre busca olhar realmente para as questões com o olhar do cliente”, afirmou a gerente administrativa. Os demais líderes concordam e identificam dentro de suas responsabilidades meios para fazerem cumprir a proposta de valor da empresa.

O trabalho em equipe também foi ressaltado como sendo um valor forte da empresa. De acordo com os entrevistados, somente quando cada área cumpre seu papel de forma concatenada a empresa consegue entregar o que foi proposto. Para o CO, o fortalecimento do espírito de equipe é um pressuposto básico. Ele afirma que “é um negócio menos de fortalecer o ego, e mais de fortalecer o espírito de equipe”. E não apenas o CO, mas toda a liderança considerou a empresa como uma única equipe, que juntos conseguem atingir o objetivo central da organização.

As questões que avaliaram os aspectos relacionados à valorização do colaborador, que envolviam práticas de gestão de pessoas, distribuição de benefícios, avaliação de resultados e reconhecimento, levaram os entrevistados a ressaltar mais uma vez o valor de “liberdade com responsabilidade” como a atitude mais valorizada pelo CO, que



ratificou esta percepção quando afirmou que “o que mais valorizo é a iniciativa e a proatividade de fazer diferença”.

Com relação aos benefícios, houve uma percepção de todos que a empresa continua buscando melhorias, resultando no aumento da satisfação da equipe em relação a isso. As percepções de bem-estar apresentadas pela liderança variaram, mas dois pontos se destacaram. O primeiro relacionado a fazer com que as pessoas consigam entender a magnitude de suas tarefas. Nesse sentido, a clareza das diretrizes e metas, assim como a disponibilização dos recursos necessários surgem como pressupostos básicos para a execução do que era esperado, conforme exposto pela gerente de *marketing*. O segundo ponto aborda as práticas de recursos humanos envolvendo uma contratação correta e a efetiva integração do colaborador na equipe.

Quanto às práticas de recompensar e valorizar o funcionário, houve uma predominância da percepção de que, com exceção das equipes comerciais, serviços e *help desk*, que já trabalham com índices de efetividade alinhadas com as entregas, não havia uma prática definida e aplicada para recompensar e valorizar funcionários das demais áreas por seus esforços.

### **2.3.2. Resultados obtidos com os questionários**

Houve respostas em 54% dos questionários enviados, 57% delas vindas da franqueadora, 59% vindas das franquias filiais e 45% das franquias terceiras. Somente duas franquias participantes da rede não apresentaram respostas.

Para análise e interpretação dos dados da pesquisa, foram aplicados os cálculos da média, desvio padrão e variância de cada fator no contexto geral e por grupo da franqueadora, franquias próprias e franquias terceiras. Os resultados podem ser consultados na tabela 2.

Tabela 2 – Resultados da Pesquisa IBACO

FATOR	Média				Desvio Padrão				Variância			
	Geral	Franqueadora	Franquia própria	Franquia terceiros	Geral	Franqueadora	Franquia própria	Franquia terceiros	Geral	Franqueadora	Franquia própria	Franquia terceiros
Integração Externa	4,96	5,21	4,94	4,80	1,02	0,99	0,98	1,20	1,05	1,09	0,96	1,17
Profissionalismo Cooperativo	4,92	5,14	4,86	4,60	1,10	1,10	0,99	1,33	1,13	1,22	0,99	1,81
Relacionamento Interpessoal	4,86	4,91	4,62	4,45	1,13	1,13	1,23	1,19	1,35	1,36	1,59	1,45
Profissionalismo Competitivo e Individualista	3,05	2,78	3,28	3,00	1,39	1,14	1,46	1,52	2,04	1,33	2,15	2,32
Bem-estar e satisfação dos empregados	4,20	4,57	4,07	3,85	1,32	1,57	1,28	1,15	1,81	2,48	1,67	1,34
Práticas de Recompensa e Treinamento	3,76	3,89	3,80	3,40	1,52	1,47	1,53	1,50	2,31	2,18	2,37	2,25

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Para análise, utilizou-se a correlação proposta por Negreiros (2011), a qual foi acrescentada uma sexta escala: (i) 1 - Não se aplica de modo algum, como muito fraco, (ii) 2 - Pouco se aplica, como fraco, (iii) 3 - Aplica-se razoavelmente, como moderado, (iv) 4 - Muito aplicado, como forte; (v) 5 - Aplica-se quase totalmente, como muito forte, e (vi) 6 - Aplica-se totalmente, como totalmente forte.

Dentre os fatores analisados, a Integração Externa (Tabela 1) se apresentou o mais forte, com a maior média geral de 4,96, e menores índices de dispersão, com 1,02 de desvio padrão e 1,05 de variância (Tabela 2). O grupo da franqueadora se destaca com a maior média, de 5,21, seguido pelos grupos das franquias próprias com 4,94 e franquias terceiras com 4,80. Os resultados de desvio padrão 0,99, 0,98 e 1,20 e variância de 1,09, 0,96 e 1,17 (Tabela 2), respectivamente para franqueadora, franquias próprias e franquias terceiras, mostram baixo índice de dispersão em todos os grupos.

A maior média encontrada para o fator Profissionalismo Cooperativo (Tabela 1) se encontra no grupo da franqueadora, com 5,14, seguida da média das franquias próprias, com 4,86, e das franquias terceiras com 4,60. Os resultados do desvio padrão e variância mostraram uma maior dispersão no grupo das franquias terceiras com 1,33 de desvio padrão e 1,81 de variância. A franqueadora e franquias próprias apresentaram respectivamente 1,09 e 0,99 de desvio padrão e 1,22 e 0,98 de variância (Tabela 2).

O fator que analisa as práticas de promoção do relacionamento interpessoal (Tabela 1), apresentou a média geral de 4,86, desvio padrão de 1,13 e variância de 1,35. Os

resultados de desvio padrão de 1,13, 1,23 e 1,19 e de variância de 1,36, 1,59 e 1,45, respectivamente aos grupos da franqueadora, franquias próprias e franquias terceiras mostram que há uma proximidade nos padrões de dispersão apresentados pelos grupos. (Tabela 2)

Com relação ao fator Profissionalismo Competitivo e Individualista (Tabela 1), este mostrou uma alta dispersão geral, com 2,04 de variância e 1,39 de desvio padrão. As maiores dispersões estão nos grupos das franquias próprias e terceiras, respectivamente com 1,46 e 2,15 de desvio padrão e variância para o primeiro grupo e 1,52 e 2,32 para o segundo. (Tabela 2). As médias encontradas neste fator, ainda que consideradas entre fracas e moderadas, respectivamente de 2,78, 3,28 e 3,0 (Tabela 2) nos grupos da franqueadora, franquias próprias e franquias terceiras, evidenciam haver percepções contrárias ao valor de trabalho em equipe adotado pela organização.

O fator de bem-estar e satisfação dos colaboradores (Tabela 1), trouxe médias de 4,56 para o grupo da franqueadora, 4,07 para o grupo de franquias próprias e 3,85 para o grupo das franquias terceiras. A maior dispersão está no grupo da franqueadora, com 1,57 de desvio padrão e 2,48 de variância. (Tabela 2).

No fator que analisa a prática de recompensa e treinamento (Tabela 1) as percepções dos grupos apresentaram alto índice de dispersão. Respectivamente, a franqueadora, as franquias próprias e as franquias terceiras apresentaram variância de 2,18, 2,37 e 2,18; e desvio padrão de 1,47, 1,53 e 1,50 (Tabela 2).

### **2.3.3. Discussão dos resultados**

As entrevistas com líderes da franqueadora demonstram que conhecem, entendem e aplicam as práticas operacionais e de gestão adotadas pela organização, práticas essas fundamentadas pela proposta de valor voltada principalmente para a visão do cliente, por processos que traduzem com clareza o que se espera de seus colaboradores, e por indicadores que permitem o acompanhamento sistemático dos resultados. A cultura de inovação adotada pela empresa e os estímulos constantes para que todos participem das mudanças reforçam os estudos de Hogan e Coote (2014) quando disse que à medida que os processos de inovação são amadurecidos, cria-se uma cultura alinhada às perspectivas organizacionais.

Os resultados obtidos com o questionário IBACO sobre os fatores Integração Externa, voltado mais fortemente para aspectos de planejamento e atendimento ao cliente e Profissionalismo Cooperativo voltado para a valorização de atitudes que levam ao cumprimento das metas estabelecidas, dentre todos os fatores analisados, se mostraram os mais consistentes dentro do contexto analisado, com maiores médias e menores dispersões gerais, corroborando com os estudos de O'Reilly (1989) sobre a formação e manutenção de uma cultura a partir de práticas de gestão adequadas.

Todos os fatores analisados, exceto o do Profissionalismo Competitivo, espelham valores da organização que são reconhecidos e aplicados pela equipe de forma mais abrangente na franqueadora, onde a liderança está mais presente. Tais resultados validam estudos elaborados por Shein (1983) e Kets De Vries (1991) quando dizem sobre a formação da cultura a partir da influência exercida pela liderança. A mesma reflexão pode ser feita para o fator Profissionalismo Competitivo, este contrário aos valores da organização, onde a menor média foi encontrada na franqueadora.

Os conceitos de subculturas e da interseção que une e gera coesão entre elas quando a cultura predominante é forte (MOTTA E VASCONCELOS, 2002; ROBINS, 2010) também podem ser vistos quando avaliados os fatores Integração Externa e Profissionalismo Cooperativo. As médias obtidas sobre estes fatores evidenciam que o modelo de operação proposto para interação com o cliente e o modelo de gestão adotado pela franqueadora geram a coesão necessária.

Fatores mais voltados para aspectos internos da organização, com menor foco de gestão por parte da franqueadora, como é o caso dos fatores Bem-estar e satisfação dos empregados e Práticas de Recompensa e treinamento, apresentaram as menores médias e maiores variâncias. Aqui pode-se perceber mais uma evidência de que a coesão se constrói a partir da gestão.

### **3. CONCLUSÕES**

Voltando à questão que motivou esta pesquisa, como a franqueadora dissemina e mantém a cultura organizacional em sua rede de franquias, é possível concluir que a construção de uma estrutura de gestão, com processos e indicadores claramente definidos, juntamente com um plano de comunicação constante, permite reduzir as

barreiras culturais que dividem a franqueadora das franquias, criando uma interseção forte entre as empresas pertencentes a um sistema de *franchising*.

A despeito de se ter uma estrutura que favorece uma relação de sucesso, Nathan (2003) e Grunhagen e Dorsch (2003) apresentaram em seus estudos que mudanças de percepções sobre premissas e crenças de uma ou ambas as partes são considerados como fontes de desgaste e conseqüente quebra de sinergia entre as partes. Considerando que este aspecto não foi objeto de estudo nesta pesquisa, fica uma sugestão para pesquisas futuras analisar a partir das percepções iniciais como essas percepções são gerenciadas ao longo da vida das empresas pertencentes ao sistema.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Franchising brasileiro 2019: Faturamento atingiu R\$186,7 bilhões. Disponível em: <https://www.portaldofranchising.com.br/franquias/franchising-brasileiro-2019>. Acesso em 18/01/2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

COHEN, Marcos; SILVA, Jorge Ferreira da. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 109-131, 2000.

CUMBERLAND, Denise; GITHENS, Rod. Tacit knowledge barriers in franchising: practical solutions. **Journal of Workplace Learning**, v. 24, p. 48-58, 2012.

CUMBERLAND, Denise; HERD, Ann. Organizational culture: Validating a five windows qualitative cultural assessment tool with a small franchise restaurant case study.

**Organization Development Journal**, v. 29, n. 4, p. 9, 2011.

DE PAOLI, Filipe Marafon; CEZAR, Wagner; DA SILVA SANTOS, José Carlos. Implantação da manufatura enxuta e a cultura organizacional: estudo de múltiplos casos. **Exacta**, v. 14, n. 1, p. 47-69, 2016.

DE SORDI, José Osvaldo. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. Cultura Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap. 7, p. 125-138.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações com o trabalho. **Revista Administração de Empresas**, v. 27, p. 7-18, 1987.

FRANCHISE STORE. **10 motivos para investir em uma franquia**, 2015. Disponível em: <http://franquia.com.br/noticias/10-motivos-para-investir-em-uma-franquia/>. Acesso em 09/08/2018.

GRUNHAGEN, Marko; DORSCH, Michael J. Does the franchisor provide value to franchisees? Past, current, and future value assessments of two franchisee types. **Journal of Small Business Management**, v.41, n.4, p.366-384, 2003.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOGAN, Suellen J.; COOTE, Leonard V. Organizational culture, innovation, and performance: a test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014.

KETS DE VRIES, Manfred FR. Whatever happened to the philosopher-king? The leader addiction to power. **Journal of Management Studies**, v. 28, n.4, p. 339-351, 1991.

LAKATOS, M; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MANZINI, Eduardo José. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, v. 26, p. 149-158, 1990.

MARCUSCHI, Luiz Antônio. **Análise da Conversação**. São Paulo: Ática, 1986.

MARTIN, Joanne. **Culture in organizations**: three perspectives. New York: Oxford University Press, 1992.

MARTIN, Joanne; FROST, Peter. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. **Handbook de Estudos Organizacionais**, v. 2, p. 219-251, 2001.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Gouveia. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

NATHAN, Greg. Harnessing the power of the franchise relationship. **Franchising World**, v.35, n.6, p.23-25, 2003.

NEGREIROS, D. P. **A cultura organizacional identificada através dos valores e práticas organizacionais**. Natal, 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Potiguar.

OKOROAFOR, Hani. The barriers to tacit knowledge sharing in franchise organizations. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 12, n. 1, p.97-102, 2014.

O'REILLY, Charles. Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations. **California Management Review**, v.31, n. 4, p. 9-25, 1989.

OUCHI, William G. **Teoria Z**: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. 10. ed. São Paulo: Nobel, 1990.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHEIN, Edgar H. The role of the founder in creating organizational culture. **Organizational Dynamics**, v. 12, n. 1, p. 13-28, 1983.

\_\_\_\_\_. How Culture Forms, develops and changes. **Gaining Control of the Corporate Culture**, p. 17-43, 1985.

\_\_\_\_\_. **Identidade profissional**: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

VANCE, Patrícia de Salles; FAVERO, Luiz Paulo Lopes; LUPPE, Marcos Roberto. Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. **Revista de Administração - RAUSP**, v.43, n.1, p.59-71, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WRIGHT, Owen; GRADE, Anthony. Trust and commitment within franchise systems: an Australian and New Zealand perspective. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 23, n. 4, p. 486-500, 2011.