

Os Desafios no processo de implementação e manutenção da Gestão pela Qualidade Total no *Franchising*

Gloria Charão Ferreira
E-mail: gcfconsultoria@gmail.com
Universidade da Beira Interior

Luís Lourenço
E-mail: lourenco@ubi.pt
Universidade da Beira Interior

Luís Mendes
E-mail: lmendes@ubi.pt
Universidade da Beira Interior

RESUMO:

Atualmente, frente à globalização do mercado, a qualidade deixou de ser percebida apenas como um factor de diferenciação competitiva, e passou a ser vista como uma necessidade para a manutenção do negócio. Desta forma, qualidade passa a ser uma palavra-chave, que permeia todo o discurso nesse novo contexto de competitividade e, as empresas que adotam o modelo de franquias, não estão isentas a essas mudanças. Assim, este artigo tem como objetivo identificar as dificuldades encontradas no processo de implementação e manutenção da Gestão pela Qualidade Total em uma franquia. Metodologicamente, caracteriza-se por ser um estudo de caso único, de carácter exploratório, descritivo e qualitativo, sendo utilizada uma entrevista semiestruturada e análise de conteúdo. Em síntese, os principais resultados apontam que, na implementação da GQT, os desafios mais percebidos estão relacionados aos recursos humanos. Ao passo que na manutenção da GQT, as barreiras processuais mostram-se mais significativas, sob o ponto de vista da franqueadora, aqui representada por sua diretora-proprietária. Espera-se que estes resultados possibilitem à empresa uma melhor visualização dos desafios que envolvem o processo de implementação e manutenção da GQT, facilitando a adoção de medidas preventivas.

Palavras Chave: Gestão pela Qualidade Total; Implementação; Manutenção; *Franchising*.

ABSTRACT:

Nowdays, due to the globalization, quality is not being seen only as an aspect of competitive differentiation, it has been seen as an important issue to keep the business alive. In this way, quality is a key aspect that is part of this new context of Competitiveness, and the companies that decide for a franchise are not free from that. In this sense, this paper has as a main goal to identify all the difficulties found in the process of implementing and maintaining the Total Quality Management in a franchise. Methodologically it is characterized as being a single exploratory, descriptive case-study, adopting a semi structured interview and analyzing its data. In short, the main results shows that during the implementation of TQM, the biggest challenges were related to the human resources. In the maintenance of the TQM, the common difficulties are shown as more significative, according to the franchise manager's view, here represented by the manager-owner. It is to be hoped that these results enable the company a better analysis of their challenges in the process of implementing and maintaining the TQM, making it easier to adopt preventive measures.

Keywords: Total Quality Management; Implementation; Maintenance; *Franchising*.

1. Introdução

A busca pela qualidade tem sido uma preocupação no mundo organizacional, na medida em que se configura como um fator de competitividade e de diferenciação entre as empresas. De facto, uma organização que se preocupa com o desenvolvimento de uma cultura alicerçada na qualidade abre caminho à eficácia e eficiência organizacional (Pinto e Soares, 2010).

Nesse contexto, as empresas que adotam o *franchising* como modelo de negócio, por meio de um sistema conjunto de venda e cooperação, também enfrentam desafios advindos do processo de implementação e manutenção Sistema de Gestão da Qualidade.

No Brasil, uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), apontou para o facto do número de franquias, entre os anos 2002 e 2013, terem crescido de 650 para 2703 e cuja geração de emprego diretor, no mesmo período, foi de 509.076 para 1.029.681.

Apesar desse crescimento poucos trabalhos contemplam, especificamente, os desafios que essas organizações enfrentam no processo de implementação e manutenção da Gestão pela Qualidade Total (GQT). Pretende-se abordar as duas fases, pois, acredita-se que consideráveis esforços são necessários para sua introdução, principalmente por contemplar uma rede de *franchising*, mas uma gestão inadequada do processo de manutenção pode se configurar como uma das causas de insucesso da Gestão da Qualidade (Shih e Gurnani, 1997).

Segundo Andrade (1993), no caso dos sistemas de franquias, a qualidade apresenta algumas particularidades. Por um lado o franchisador precisa proteger a reputação da sua marca registrada, que juntamente com o know-how e a experiência acumulada, configura-se como seu principal patrimônio. Por outro lado, a qualidade de cada francheado percebida pelo mercado irá refletir por toda a rede.

Desta forma, dada a importância do sistema de *franchising* como uma das formas crescentes de gestão de retalho, torna-se importante identificar esses desafios, aqui percebidos sob o ponto de vista do franchisador que tem adotado tal estratégia de expansão da marca. Em síntese, tem-se como objetivo geral identificar os desafios encontrados no processo de implementação e manutenção da Gestão pela Qualidade Total em uma rede *franchising*.

No que se refere aos conceitos norteadores desta investigação, entende-se Gestão pela Qualidade Total como sendo uma filosofia de gestão, centrada na melhoria contínua, na colaboração de todos os interessados, no trabalho em equipe, cujo objetivo seja fornecimento de produtos e serviços de alta qualidade que atendam às necessidades e expectativas dos clientes (Fuentes *et al.*, 2006; Mosadeghrad, 2014). *Franchising*, segundo uma definição formal, “é 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.” (Hitt *et al.*, 2002:380).

O artigo está dividido nas seguintes partes: (i) parte introdutória, onde se apresenta os conceitos norteadores desta investigação; (ii) referencial teórico, o qual apresenta definições de gestão pela qualidade total, seus desafios de implementação, bem como de *franchising*; (iii) metodologia da investigação; (iv) o *locus* da investigação; (v) análise do estudo de caso; e (vi) conclusão deste estudo, onde também são expostas as limitações e sugestões para futuras investigações.

2. Revisão da literatura

2.1. Gestão pela Qualidade Total – definição

Quanto à sua definição, Pfau (1989) considera a GQT como "uma abordagem para a melhoria contínua da qualidade dos bens e serviços prestados através da participação de todos os níveis e funções da organização".

Por sua vez, trabalhos como o de Atkinson (1990) definem a GQT como uma abordagem estratégica para produzir o melhor produto e serviço possível - através da inovação constante.

Autores como Juran e Gryna (1992), afirmam que a gestão da qualidade total consiste em um processo que é estruturado cuidadosamente para que as metas de qualidade, em longo prazo, sejam estabelecidas nos níveis mais altos da organização, além de serem definidos e assegurados os meios a serem usados para o cumprimento dessas metas.

Na opinião de Feigenbaum e Feigenbaum (1999) é considerada como um sistema que abrange todo o ciclo de satisfação do cliente a partir da interpretação das suas necessidades antes da fase de ordenação, através do fornecimento de um produto ou serviço a um preço econômico e sobre a sua percepção do produto depois que ele usou durante um período de tempo adequado.

Segundo Slack *et al.* (1999), a GQT é uma filosofia, ou seja, uma forma de pensar e de trabalhar, que tem sua atenção voltada para o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, mudando o foco da qualidade da operação para toda a organização.

Da mesma forma, Fuentes *et al.* (2006) e Mosadeghrad (2014) entendem a GQT como uma filosofia de gestão, centrada na melhoria contínua, na colaboração de todos os interessados, no trabalho em equipe, cujo objetivo seja fornecimento de produtos e serviços de alta qualidade que atendam às necessidades e expectativas dos clientes.

Enquanto que Marshall Junior (2004:34) enfatiza que a GQT significa “[...] a cultura da organização é definida pela busca constante da satisfação do cliente através de um sistema integrado de ferramentas, técnicas e treinamento”. Por sua vez, o uso dessas ferramentas e técnicas resulta em melhoria contínua dos processos organizacionais e produtos e serviços de alta qualidade.

Finalmente, após discorrer a contribuição dos autores quanto à conceituação, tem-se a compreensão de sua abrangência e complexidade. Entretanto, nem todas as empresas percebem a essência da GQT e, conseqüentemente, muitas não obtêm sucesso em sua implementação e/ou manutenção.

2.2. Os Desafios da Gestão pela Qualidade Total

A implementação da estratégia e filosofia GQT pode ser uma das atividades mais complexas que uma empresa pode tentar (Kanji, 1996). Conforme enfatizado por Sousa e Voss (2002:105), a GQT não pode simplesmente ser enxertada em estruturas e sistemas de gestão existentes, na medida em que pode exigir o redesenho do trabalho, a redefinição das funções gerenciais, o redesenho das estruturas organizacionais, a aprendizagem de novas habilidades dos empregados em todos os níveis, bem como a reorientação dos objetivos organizacionais.

Estudos realizados por Sashkin e Kiser (1994) afirmam que alguns factores devem ser considerados para que a implementação de um programa de gestão pela qualidade total seja bem sucedido. São eles:

- A participação e liderança da alta gerência para iniciar a atividade de gestão pela qualidade total;
- A criação de equipes multifuncionais para auxiliar o início de um esforço para a implementação;
- Trabalhadores e equipes com autoridade para identificar e resolver problemas e aperfeiçoar os processos de trabalho.

Diante desses factores, e de sua complexidade, diversos estudos tem relatado experiências mal sucedidas (Reger *et al.*, 1994; Dahlggaard e Dahlggaard-Park, 2006).

Em consonância, estudos indicam que a implementação da GQT não é uma tarefa fácil, pois, como referido anteriormente, exige por parte da organização mudanças profundas, e que nem sempre contam com o engajamento de todos (Deming, 1986; Oakland, 1994; Wilkinson *et al.*, 1994; Kanji e Sá, 2001; Dale, 2003).

Na opinião de Crosby (1979) a importância da gestão de topo em assumir sua responsabilidade, no que se refere à qualidade, é tão relevante que esses deveriam ser tão preocupados com esta quanto são com o lucro.

Corroborando com este autor, diversos estudos que abordam as causas de insucesso da GQT também apontam para a falta de comprometimento da alta direção, que trás como consequencia a deficiência no planejamento e na incapacidade de mudança da filosofia organizacional (Rodgers *et al.*, 1993; Feigenbaum, 1983; Deming, 1986; Kanji, 1996; Juran e Godfrey, 1998; Soltani, 2005).

Estudo realizado por Cândido e Santos (2011), cujo objetivo foi verificar se a implementação da GQT, em relação a outras estratégias transformacionais, é percebida como sendo de maior dificuldade, obteve como conclusão que não há evidências que sustentem essa visão. Argumentam que um dos obstáculos que é considerado o mais importante para a implementação da GQT - compromisso da gestão de topo (kanji e Asher, 1993a; Kanji, 1996; Beer, 2003; Carvalho, 2008) – tem uma correspondência exata no campo da gestão estratégica.

Através de uma meta-análise realizada em artigos publicados no período de 1980-2010, Mosadeghrad (2014) teve como objetivo identificar as barreiras que devem ser superadas na implementação da GQT, seus resultados deram origem a cinco categorias, são essas:

- Barreiras Estratégicas: relacionadas com a gestão e liderança da organização;
- Barreiras Estruturais: relacionadas com a estrutura, sistemas e recursos físicos necessários à implementação da GQT;
- Barreiras de Recursos Humanos: relacionadas com o fator humano, tais como a falta de comprometimento dos funcionários e sua resistência às mudanças;
- Barreiras Contextuais: são as dificuldades que surgem quando um contexto apropriado, orientado para a qualidade, não consegue ser desenvolvido;
- Barreiras Processuais: relacionadas à complexidade dos processos, tais como falta de foco no cliente, burocracia e a falta de um sistema de avaliação e autoavaliação.

2.3. O Sistema de Franquias - *Franchising*

De acordo com a ABF (2015) a definição de *franchising* é o continuo relacionamento entre franchisador (franqueador) e franchisado (franqueado), no qual o total de conhecimentos do primeiro é disponibilizado ao segundo. Para a Comissão da Comunidade Européia define-se como sendo “um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado em estreita e contínua colaboração entre empresas

jurídica e financeiramente distintas e independentes, através do qual o franqueador concede o direito e impõe a obrigação aos seus franqueados de explorarem uma empresa de acordo com o seu conceito. [...] apoiados por uma prestação contínua e assistência técnica, no âmbito e durante a vigência de um Contrato de Franquia escrito e celebrado entre as partes para este fim” (Schwartz, 2009:27).

Na opinião de Cherto *et al.* (2006), o *Franchising* é uma das estratégias que uma organização pode escolher para maximizar a expansão de seus negócios e resultados, otimizando suas competências e fortalecendo a marca. Existe ainda a vantagem do franchisador não precisar se envolver diretamente na gestão da operação local, que fica a cargo do francheado. Logo, a essência do sistema de *franchising* está na replicação do conceito de negócio em diferentes mercados.

Do ponto de vista de estratégia corporativa, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), consideram o *franchising* uma estratégia de cooperação no nível corporativo voltada à expansão, na medida em que possibilita conquistar uma participação dominante no mercado agrupando empresas distintas. Neste caso, o franchisador usa a franquia como relação contratual para descrever e controlar o compartilhamento de seus recursos e capacitações com os francheado. Apesar de serem empresas juridicamente independentes é primordial que haja uma relação de parceria, visando o sucesso e fortalecimento da marca da empresa.

Por envolver uma experiência de sucesso, na maioria dos casos, o *franchising* tem sido apontado como um negócio bastante atrativo para empreendedores, visto oferecer menores riscos. Para o franchisador, adotar essa tipologia de expansão consiste em uma oportunidade de ampliar seus conhecimentos sobre as demandas locais, o ambiente institucional e as experiências locais dos francheados. Esses fatores podem aumentar as possibilidades de sucesso de ambas às partes (Welsh *et al.*, 2006). Entretanto, diversos autores chamam a atenção para o facto do elevado risco de perda de valor da marca em relação aos produtos, processos ou serviços fora dos padrões especificados (Cherto e Rizzo, 1991; Burkle e Posselt, 2008).

3. Metodologia da investigação

A pesquisa realizada assume um carácter exploratório, descritivo e qualitativo e, levando-se em consideração o seu objetivo, optou-se por um estudo de caso único (Yin, 2005), utilizando-se como técnica de recolha dos dados uma entrevista semiestruturada, aplicada

à diretora-proprietária da rede de *franchising*, enviada por e-mail, e tratada através da análise de conteúdo. Após a conclusão da revisão da literatura elaborou-se um roteiro para a entrevista, sendo esta composta por 6 perguntas, sendo 3 abertas e 2 fechadas de múltipla escolha.

As perguntas abertas têm como objetivo levantar as seguintes informações referentes ao perfil da entrevistada, bem como o a necessidades que levaram à franqueadora implantar a GQT. As perguntas fechadas, de múltipla escolha, foram construídas levando-se em consideração as barreiras identificadas por Mosadeghrad (2014), apresentadas de forma aleatória e, quando analisadas, agrupadas em suas respectivas categorias. Antes de ser realizada a entrevista, foi encaminhado à diretora-proprietária da rede, via e-mail, os objetivos do trabalho, bem como os itens que seriam discutidos. O envio antecipado dessas diretrizes teve como objetivo permitir que a entrevistada tomasse conhecimento da investigação e, principalmente, dos pontos que seriam abordados. A entrevista foi enviada no dia 2 de abril de 2014, com retorno no dia 11 de abril de 2014.

4. O *locus* da investigação

A empresa foco dessa investigação foi criada no ano de 2000 e surgiu da ideia de criar a maior rede de enxoval para o bebê e moda infantil do Brasil, tendo efetivado seu primeiro contrato de *franchising* no ano de 2001. Atualmente, conta com 45 lojas em 7 estados brasileiros e Selo de Excelência em *Franchising* nos anos 2012 e 2013, distinção concedida às redes de melhor desempenho em diferentes setores, no que se refere à satisfação geral dos franquisados, satisfação em relação à marca e rentabilidade, bem como a satisfação em relação ao suporte operacional oferecido.

No ano de 2000, ao perceberem que esse era um segmento pouco “explorado” e utilizando a experiência no setor de retalho vislumbram um grande potencial e resolvem investir em lojas rentáveis em cidades com mais de 80.000 habitantes, isso significa um universo em torno de 500 cidades no Brasil. Além disso, o *Franchising* mostrou-se como uma ótima alternativa para alcançar seus objetivos de expansão e consolidação da marca.

A franchisadora tem como **Missão**: “Expandir o varejo por meio do sistema de franquias, tendo o resultado sustentável como base para o crescimento” e como **Visão**: “Manter a liderança no mercado de produtos para o bebê e a criança, sendo reconhecida com índice

de 85% de satisfação dos públicos atendidos, trazer um resultado mínimo de 10% sobre as vendas e atingir o número de 15 novas lojas no Brasil por ano até 2015”.

Aos franquisados são oferecidos os seguintes suportes:

- Manual;
- Seleção do Ponto;
- Projeto Arquitetônico;
- Treinamento dos Franquisados e suas Equipes;
- Apoio ao contrato de locação;
- Pedido Inicial de produto para a inauguração;
- Material de Inauguração;
- Planejamento e Orçamento de Compras.

Também são disponibilizados departamentos que têm como objetivo o suporte aos franquisados, sendo esses:

- Gestão Integrada: Macro Gestores para acompanhar constantemente os franquisados;
- Valor Humano: apoio na contratação da equipe de inauguração; treinamento e desenvolvimento das pessoas;
- Qualidade: orientação aos franquisados sobre as ferramentas de Gestão para Qualidade Total;
- Compras: seleção de fornecedores, produtos, negociações e formação de preços;
- Planejamento de Compras: orientação sobre planejamento e orçamento de compras e vendas, adequação ao mercado;
- Atendimento aos franquisados: atendentes por grupos de lojas para dar apoio e atendimento no abastecimento;
- Marketing: planejamento das campanhas da rede, apoio às ações locais, desenvolvimento de materiais para ações de marketing, com o objetivo de garantir a qualidade e a identidade visual da marca e marketing digital;
- Controladoria: orientação na Gestão Financeira e Integrada da unidade;
- Financeiro: saúde financeira e relacionamento;
- Sistemas de Informação: suporte ao uso do Sistema Integrado de Gestão Empresarial e Transferência Eletrônica de Fundos;
- Consultoria de Campo: apoio, orientação e treinamentos aos franquisados e suas equipes;

- Apoio: manutenção de materiais de loja, buscando sempre fornecedores, opções de materiais, negociações e custo/benefício melhor para a rede;
- Expansão: crescimento da marca, beneficiando toda a rede.

No decorrer dos anos de 2004/2005 o franchisador implantou um programa com foco no desenvolvimento de competências em técnicas e métodos de atendimento e vendas. Para isso foi desenvolvido um manual, um kit de DVDs com todo o treinamento, programas de treinamento presenciais. Dentro de sua estratégia de melhoria contínua ao referido programa foi agregado o treinamento via ferramenta web online e, desta forma, em fevereiro de 2014 foi lançada a universidade corporativa.

5. Análise do estudo de caso

Neste capítulo, apresentam-se os dados obtidos por meio de entrevista, com o objetivo de identificar os desafios de implementação e manutenção da GQT, que serão analisados logo após a apresentação do perfil da entrevistada.

5.1. Perfil da entrevistada

Quanto ao perfil da entrevista, possui graduação e pós-graduação, nível especialização, na área da saúde, bem como um *Master of Business Administration* (MBA) em Gestão Comercial e mestrado em Neurociências. Atua há 13 anos no *Franchising* como diretora-proprietária da rede de *franchising*, tendo sob sua responsabilidade a área de Gestão de Pessoas, Capacitação e Desenvolvimento.

5.2. Desafios na implementação e manutenção da GQT

No que diz respeito à necessidade de implantação da GQT, a entrevistada aponta: “*houve a necessidade de consolidar o know-how e organizá-lo para multiplicar entre os franqueados e equipe de loja, além de auxiliar na condução do desenvolvimento da equipe da franqueadora*”. Apesar de todos os aspectos formais que regem as relações dentro de um sistema de *franchising*, a preocupação com a consolidação da marca, reputação e com a qualidade são condições *sine qua non* para o sucesso da rede (Andrade, 1993). Na opinião de Kanji e Asher (1993b) as organizações, semelhantes às pessoas, precisam de razões para mudar e os gatilhos para essa mudança se apresentam, muitas vezes, sob a forma de uma nova liderança, das exigências dos clientes, do mercado, da

mudança tecnológica, entre outros. Do mesmo modo, os estudos de Waldman (1994) sinalizaram o facto da necessidade da presença de alguns elementos essenciais à implementação da GQT, nomeadamente: compromisso da gestão de topo, colocando a qualidade como uma prioridade; preocupação com a melhoria contínua das capacidades dos funcionários e processos de trabalho; e envolvimento de todos os membros da organização.

Em síntese, são apresentados os desafios percebidos pela entrevistada em relação ao processo de implementação e manutenção da GQT (Quadro 1).

Quadro 1 – Desafios na Implementação e Manutenção da GQT

Categorias	Desafios/Barreiras	Etapas	
		Implementação	Manutenção
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Falta de educação e formação para a qualidade 	X	
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Alta rotatividade de funcionários 	X	
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Resistência dos funcionários à mudança 	X	
Processual	<ul style="list-style-type: none"> Falta de um sistema de avaliação e auto avaliação 	X	X
Processual	<ul style="list-style-type: none"> Burocracia 		X
Contextual	<ul style="list-style-type: none"> Dificuldades na mudança da cultura organizacional 	X	
Contextual	<ul style="list-style-type: none"> Falta de uma cultura orientada para a qualidade 	X	X
Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Ceticismo 	X	

Fonte: elaboração própria

Observa-se que as barreiras mais citadas são aquelas referentes aos recursos humanos, seguida das processuais e contextuais e, após as estratégicas. Estes achados confirmam os resultados apresentados por Mosadeghrad (2014), que aponta para o facto das organizações relatarem mais as dificuldades de recursos humanos, estratégicas e contextuais. Ao passo que, neste estudo, acrescenta-se a barreira processual.

Quanto às barreiras que envolvem a categoria de recursos humanos, foram apontadas: (1) Falta de educação e formação para a qualidade, que são considerados obstáculos à implementação e desenvolvimento da GQT, na medida em que seu êxito requer por parte de todos os envolvidos conhecimentos e habilidades na área da gestão da qualidade (Huq, 2005). Educação e treinamento são importantes requisitos para a obtenção do comprometimento e mudança de comportamento, visando à melhoria contínua da qualidade; (2) Alta rotatividade de funcionários tem sido uma das dificuldades mais apontadas em investigações, que partem da discussão que as mudanças organizacionais advindas da implementação da GQT, quando não percebidas como benefícios pelos funcionários, podem ser um factor determinante para a decisão de saída da empresa (Jun *et. al.*, 2004; Morrell *et. al.*, 2004); (3) Resistência dos funcionários à mudança, indo ao encontro de muitos estudos que a referem como o principal desafio para a implementação da GQT (Wellburn, 1996; Khan, 2011). Os motivos para a resistência pode incluir: o medo de perder o emprego, percepção de perda de poder, falta de conhecimento dos benefícios da mudança, falta de planejamento adequado (Harrington e Williams, 2004; Alas, 2007; Carter, 2008; Self e Schraeder, 2009).

A barreira referente à falta de uma cultura orientada para a qualidade é percebida na implementação e manutenção. Esta se relaciona com o contexto da organização e, esse resultado é semelhante ao encontrado em investigações que ressaltam que as variáveis culturais devem ir ao encontro dos valores e pressupostos básicos propostos pela GQT, sendo essas apontadas como factores determinantes para o seu sucesso (Carman *et al.*, 1996; Wakefield *et al.*, 2001; Kujala e Lillrank, 2004; Mosadeghrad, 2006).

Por sua vez, outra barreira contextual apontada para a implementação da GQT é dificuldade de mudança da cultura organizacional. Autores como Harrington e Williams (2004) e Kanji (1996), chamam atenção em seus estudos para o facto da complexidade da implementação da GQT, devido à necessidade desta estar apoiada em uma cultura voltada para a melhoria contínua, onde o papel da liderança se mostra fundamental nesse processo de mudança. Segundo Matos e Lebarcky (2011) no caso do sistema de *franchising* a cultura organizacional assume aspectos complexos, na medida em que há a existência de duas culturas. Sendo uma caracterizada pelos valores do franchisador e tendo que ser incorporada pelos franchisados, mas também há a cultura organizacional estabelecida a partir da relação deste último com a sua equipe de trabalho.

O ceticismo, considerado uma barreira estratégica, também foi assinalado como um desafio para o processo de implementação. Caracteriza-se pela atitude que os envolvidos podem ter em relação à mudança, frente às experiências anteriores. Um estudo realizado por Toledo e Proença (2005), levando em consideração a percepção de ex-franchisados, abordou os fatores críticos de sucesso de uma franquia. Os autores salientam a importância da fase de seleção dos franchisados, na medida em que, na maioria das vezes, é levado em consideração somente a viabilidade de investimento do candidato, tendo um peso menor suas experiências prévias enquanto empreendedor.

Por sua vez, a barreira processual que se refere à falta de avaliação e auto avaliação, foi percebida como um desafio nas duas etapas, ou seja, na implementação e na manutenção da GQT. Esta tem sido apontada como uma barreira, visto a importância de avaliar os progressos da execução, bem como de serem sinalizados os pontos fracos e fortes, ou seja, uma monitorização contínua que possibilite um bom feedback à organização (Alexander *et al.*, 2007; Jun *et al.*, 2004). Curiosamente, a burocracia, considerada uma barreira processual, é percebida somente no processo de manutenção e não de implementação. Uma possível justificativa para este facto pode estar nas particularidades do *franchising*, na medida em que este tipo de negócio já envolve muitos procedimentos burocráticos para a sua criação, bem como o cumprimento de certas normas (Cherto e Hayes, 1998; Levy e Weitz, 2000; Plá, 2001). Assim, todo o processo burocrático de implementação da GQT, quando conjugado com aquele inerente ao próprio negócio, mas sendo devidamente gerenciado e assimilado por todos os envolvidos, acaba por fazer parte da rotina e não mais percebido como uma barreira de implementação.

6. Conclusão

Esta investigação teve como objetivo geral identificar os desafios encontrados no processo de implementação e manutenção da Gestão pela Qualidade Total em uma rede *franchising*.

Conforme mencionado nesta investigação, cada vez mais as organizações precisam ser versáteis e dinâmicas, ou seja, têm que estar em um processo de constante ajustamento ao ambiente em que estão inseridas. Da forma, as empresas que adotam o sistema de *franchising*, não estão imunes a estas exigências e necessitam desenvolver e implementar medidas que visem sua competitividade e sustentabilidade. Assim, observa-se que esse

modelo de negócio não depende exclusivamente do franchisador, mas sim da relação existente entre este e os demais envolvidos no processo de melhorar continuamente o desempenho dos negócios.

Em síntese, é possível concluir que as barreiras relacionadas aos recursos humanos são aqui percebidas como significativas para o processo de implementação da GQT, seguidas das barreiras processuais e contextuais e, após as estratégicas.

Espera-se que estes resultados possibilitem à empresa foco deste estudo de caso, melhor visualização das dificuldades que envolvem o processo de implementação e manutenção da GQT, facilitando a adoção de medidas preventivas.

Como limitações este estudo apresenta o facto de valer-se da percepção somente da franchisadora, bem como a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos, em decorrência de se tratar de um estudo de caso.

Um trabalho de investigação não se esgota em si mesmo, mas provoca outros questionamentos. Assim, sugere-se que outras investigações explorem a percepção dos demais atores envolvidos no sistema de *franchising*, somando a estes resultados outras perspectivas no que refere aos desafios na implementação e manutenção da GQT.

Referências bibliográficas

- ALAS, R. (2007). Reactions to organizational change from the institutional perspective: the case of Estonia. *Problems and Perspectives in Management*. **5**:19-31.
- ALEXANDER, J.A.; WEINER, B.J., SHORTELL, S.M.; e BAKER, L.C. (2007). Does quality improvement implementation affect hospital quality of care?. *Hospital Topics*. **85**:3-12.
- ANDRADE, J. P. (1993). *Contratos de franquia e leasing*. São Paulo: Atlas.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF (2015). Evolução do Setor. Acedido em 20 de fevereiro de 2015, em <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising/>>.
- ATKINSON, P.E. (1990). *Creating Culture Change: The key to successful total quality management*. Bedford, IFS Publications.
- BEER, M. (2003). Why total quality management programs do not persist: the role of management quality and implications for leading a TQM transformation. *Decision Sciences*. **34**:623–642.
- BURKLE, T.; e POSSELT, T. (2008). Franchising as a plural system: a risk-based explanation. *Journal of Retailin.*, **84**:39-47.
- CÂNDIDO, C. J. F. e SANTOS, S. P. (2011). Is TQM more difficult to implement than other transformational strategies?. *Total Quality Management & Business Excellence*. **22**:1139-1164.
- CARMAN, J.M.; SHORTELL, S.M.; FOSTER, R.W.; HUGHES, E.F.; BOERSTLER, H.; O'BRIEN, J.L.; e O'CONNOR, E.J. (1996). Keys for successful implementation of total quality management in hospitals. *Health Care Management Review*. **21**:48-60.
- CARTER, E. (2008). Successful change requires more than change management. *The Journal for Quality and Participation*. **31**:20-23.
- CERQUEIRA NETO, E.P. (1991). *Gestão da qualidade: princípios e métodos*. São Paulo, Livraria Pioneira Editora.
- CHERTO, M. R.; e RIZZO, M. (1991). *Franchising: como comprar sua franquia passo a passo*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill.

- CHERTO, M.; e HAYES, J. P. (1998). *Quem tem medo do Franchising?* São Paulo: McGraw Hill.
- CHERTO, M.; CAMPORA, F.; GARCIA, F.; RIBEIRO, A.; e IMPERATORE, L. (2006). *Franchising: Uma Estratégia para Expansão de Negócios*. São Paulo: Premier Máxima Editora.
- CROSBY, P.B. (1979). *Quality is free – The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.
- DAHLGAARD, J.J.; e DAHLGAARD-PARK, S.M. (2006). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM Magazine*. **18**:263–281.
- DALE, B. G. (2003). *Managing quality*, 4 ed. Oxford: Blackwell Publishers.
- DEMING, W.E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology. Center of advanced engineering study. Massachusetts.
- FEIGENBAUM, A.V. (1983). *Total Quality Control*, 3 ed., New York: McGraw-Hill.
- _____. (1994). *Controle da Qualidade Total*, Vol. 1, São Paulo: Makron Books.
- FEIGENBAUM, A.V.; e FEIGENBAUM, D.S. (1999). New quality for the 21st century. *Quality Progress*. **32**:27-31.
- FUENTES, M.; MONTES, F. e FERNÁNDEZ, L. (2006). Total quality management, strategic orientation and organizational performance: the case of Spanish companies. *Total Quality Management and Business Excellence*. **17**:303-323
- GARVIN, D. (1992). *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*, Rio de Janeiro: Qualitymark.
- HARRINGTON, D.; e WILLIAMS, B. (2004). Moving the quality effort forward: the emerging role of the middle manager. *Managing Service Quality*. **14**:297-306.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; e HOSKISSON, R. E. (2002). *Administração Estratégica*. São Paulo. Editora Thomson.
- _____. (2008). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning.
- HUQ, Z. (2005). Managing change: a barrier to TQM implementation in service industries. *Managing Service Quality*. **15**:452-469.
- JUN, M.; CAI, S.H.; e PETERSON, R.T. (2004). Obstacles to TQM implementation in Mexico's Maquiladora industry. *Total Quality Management and Business Excellence*. **15**:59-72.

- JURAN, J. M.; e GRYNA, F. M. (1992). *Controle da Qualidade*. São Paulo: Makron Books.
- JURAN, J. M.; e GODFREY, A. B. (1998). *Juran's quality handbook* — 5th edition. Estados Unidos da América, Editora McGraw-Hill.
- KHAN, M.A. (2011). An empirical study of barriers in implementing total quality management in service organizations in Pakistan. *Asian Journal of Business Management Studies*. **2**:155-161.
- KANJI, G. K.; e ASHER, M. (1993a). Implementation of total quality management. *Total Quality Management*. **Supplement Advances**: 103-121.
- _____. (1993b). Understanding the change process. *Total Quality Management*. **Supplement Advances**: 19-20.
- KANJI, G.K. (1996). Implementation and pitfalls of total quality management. *Total Quality Management*. **7**:331-343.
- KANJI, G., e SÁ, P. (2001). Measuring leadership excellence. *Total Quality Management*. **12**:701-718.
- KUJALA, J.; e LILLRANK, P. (2004). Total quality management as a cultural phenomenon. *Quality Management Journal*. **11**:43-55.
- LAKATOS, E.M. e MARCONI, M.A. (1996). *Técnicas de Pesquisa*, 3ª Edição, Editora Atlas São Paulo.
- LEVY, M.; e WEITZ, B. (2000). *Administração de Varejo*. São Paulo, Atlas.
- MARSHALL JUNIOR, I. (2004). *Gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: Ed. FGV.
- MATOS, G. A. S.; e LEBARCKY, F. V. (2011). Franqueando culturas no *franchising*: um modelo de duas organizações. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, 2011, XXXV.
- MENDELSON, M. (1994). *A Essência do Franchising*. São Paulo: Difusão de Educação e Cultura.
- MORRELL, K.M.; LOAN-CLARKE, J.; e WILKINSON, A.J. (2004). Organisational change and employee turnover. *Personnel Review*. **33**:161-173.
- MOSADEGHRAD, A.M. (2006). The impact of organisational culture on the successful implementation of total quality management. *TQM Magazine*. **18**:606-625.
- MOSADEGHRAD, A. M. (2014). Why TQM programmes fail? A pathology approach. *Total Quality Management*. **26**:160-187.
- OAKLAND, J. (1994). *Gerenciamento da Qualidade Total*, São Paulo: Nobel.

- PATTON, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*, 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- PFAU, L.D. (1989). Total Quality Management gives companies a way to enhance position in global marketplace. *Industrial Engineering*. **21**:17–21.
- PINTO, A.; e SOARES, I. (2010). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua Implementação*. Lisboa, Edições Sílabo.
- PLÁ, D. (2001). *Tudo sobre franchising*. Rio de Janeiro: Senac.
- REGER, R.K.; GUSTAFSON, L.T.; DEMARIE, S.M.; e MULLANE, J.V. (1994). Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done. *Academy of Management Review*. **19**:565–584.
- RODGERS, R.; HUNTER, J.E.; e ROGERS, D.L. (1993). Influence of top management commitment on management programme success. *Journal of Applied Psychology*. **78**:151–155.
- RODRIGUES, M.V. (1999). *Processo de melhoria nas organizações brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- RYAN, C.; e MOSS, S. (2005). Total Quality Management implementation: the ‘core’ strategy, *Academy of Strategic Management Journal*. **4**:61-77.
- SASHKIN, M.; e KISER, K.J. (1994). *Gestão da qualidade total na prática: o que é TQM, como usá-la e como sustentá-la a longo prazo*. Rio de Janeiro: Campus.
- SCHUWARTZ, J. C. (2003). *Franquia de A a Z: O que Você Precisa Saber*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- SELF, D.R.; e SCHRAEDER, M. (2009). Enhancing the success of organizational change: matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership & Organization Development Journal*. **30**:167-182.
- SHIH, L. C.; e GURNANI, H. (1997). Global quality management programmes: How to make their implementation more effective and less culture dependent. *Total Quality Management*. **8**:15-31.
- SLACK, N.; CHABERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; e JOHNSTON, R. (1999). *Administração da produção*. Edição compacta. São Paulo: Atlas.
- SOLTANI, E.; LAI, P.; e GHARNEH, N.S. (2005). Breaking through barriers to TQM effectiveness: Lack of commitment of upper-level management. *Total Quality Management*. **16**:1009–1021.

- SOUSA, R.; e VOSS, C.A. (2002). Quality management re-visited: A reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*. **20**:91–109.
- TOLEDO, G. L.; e PROENÇA, C. (2005). Fatores Críticos de Sucesso da Franquia – uma análise sob óptica de ex-franqueados no município de São Paulo. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, **12**:43-53.
- VERGARA, S.C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 11. ed. São Paulo: Atlas.
- WALDMAN, D. A. (1994). The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*. **19**:510-536.
- WAKEFIELD, B.J.; BLEGEN, M.A.; UDEN HOLMAN, T.; VAUGHN, T.; CHRISCHILLES, E.; e WAKEFIELD, D.S. (2001). Organizational culture, continuous quality improvement, and medication administration error reporting. *American Journal of Medical Quality*. **16**:128-134.
- WELLBURN, J. (1996). ATQM life cycle case study. *The TQM Magazine*. **8**:35-45.
- WELSH, D.H.B.; ALON, I.; e FALBE, C.M. (2006). An examination of international retail franchising. *Journal of Small Business Management*. **44**:1.
- WILKINSON, A.; REDMAN, T.; e SNAPE, E. (1994). The problems with quality management – the view of managers: Findings from an Institute of Management survey. *Total Quality Management*. **5**:397–406.
- YIN, R.K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- YUSOF, M.S.; e ASPIWALL E. (2000). Total quality management implementation frameworks: comparison and review. *Total Quality Management*. 11:281-294.

CURRICULUM VITAE:

Gloria Charão Ferreira: Doutoranda em Gestão pela Universidade da Beira Interior (Portugal); Mestre em Administração na área de Gestão Estratégica de Negócios, pela Universidade Potiguar (Brasil). É licenciada em Fonoaudiologia, com pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos, ambas pela Universidade Luterana do Brasil. Como professora universitária tem lecionado disciplinas na área de Comportamento Organizacional, nos seus diferentes níveis. Atua como consultora em empresas no Brasil, realizando trabalhos na área de Gestão de Recursos Humanos. Tem como interesse investigativo os seguintes temas: Capacidade Absorção, Inovação, Comprometimento Organizacional e Empresa Familiar

Luís Lourenço é Professor Associado do Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior e investigador do NECE. É Licenciado em Gestão pela Universidade da Beira Interior e possui o M.Sc. e PhD. em Gestão pela Universidade de Clemson. Tem lecionado disciplinas nas áreas de Gestão da

Produção e Operações e Gestão da Qualidade. Tem publicado e apresentado em conferências diversos artigos e orientados teses de Mestrado e Doutorado, nessas mesmas áreas.

Depois de uma participação prévia no Programa Europeu de Doutorado em Entrepreneurship and Small Business Management (Barcelona - Espanha e Växjö - Suécia), **Luís Mendes** concluiu o seu doutoramento em Gestão, pela Universidade da Beira Interior (Portugal). Desde 2005, ele tem trabalhado como Professor Auxiliar nas áreas de Gestão da Qualidade e Gestão da Produção/Operações, entre outras. Os seus trabalhos de investigação foram publicados em revistas e conferências internacionais com arbitragem, abordando questões como o papel dos recursos humanos na gestão da mudança, e a importância da flexibilidade industrial na performance.

AUTHORS PROFILES:

Gloria Charão Ferreira: PhD student in Management from the University of Beira Interior (Portugal); Master in Business Administration in the area of Strategic Business Management from the University Potiguar (Brazil). She has a degree in Speech Therapy, with post-graduate degree in Human Resources Management, both by the Lutheran University of Brazil. As a university professor has taught courses in the area of Organizational Behavior, at different levels. Acts as a consultant in companies in Brazil, performing work in the area of Human Resource Management. She has investigative interest the following themes: Absorptive Capacity, Innovation, Organizational Commitment and Family Business.

Luís Lourenço is an Associate Professor at Management and Economics Department of University of Beira Interior and a researcher at NECE. He holds an undergraduate degree in Management from University of Beira Interior and a M.Sc. and a Ph.D. degree in Industrial Management from Clemson University. He has taught several courses on the Production and Operations Management and Quality Management areas. He has published several papers in national and international journals and conference proceedings.

After a previous participation in the European Doctoral Program in Entrepreneurship and Small Business Management (Barcelona – Spain and Växjö – Sweden), **Luís Mendes** received his Ph.D. degree in Business Administration from the University of Beira Interior (Portugal). Since 2005, he has been working as Professor of Quality Management, and Production/Operations Management. His research papers have appeared in refereed international journals and conferences, addressing issues such as human resources strategic approaches in managing change, and drivers in manufacturing flexibility and its influence in performance.