

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

FERNANDO FERNANDES DUTRA DE OLIVEIRA

**PROPOSTA DE UM PLANO DE RECOMPENSAS PARA OS FRANQUEADOS DA
ABC DA CONSTRUÇÃO S.A: ENGAJAMENTO EM UMA CULTURA DE
PERFORMANCE ORIENTADA POR DESEMPENHO E RESULTADOS**

JUIZ DE FORA

2025

FERNANDO FERNANDES DUTRA DE OLIVEIRA

**PROPOSTA DE UM PLANO DE RECOMPENSAS PARA OS FRANQUEADOS DA
ABC DA CONSTRUÇÃO S.A: ENGAJAMENTO EM UMA CULTURA DE
PERFORMANCE ORIENTADA POR DESEMPENHO E RESULTADOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Faculdade de Administração e Ciências
Contábeis como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração

Orientador: Prof. Dr. Gilmar José dos Santos

JUIZ DE FORA

2025

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca
Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo autor

Oliveira, Fernando Fernandes Dutra de Oliveira.
PROPOSTA DE UM PLANO DE RECOMPENSAS PARA OS
FRANQUEADOS DA ABC DA CONSTRUÇÃO S.A :
ENGAJAMENTO EM UMA CULTURA DE PERFORMANCE
ORIENTADA POR DESEMPENHO E RESULTADOS / Fernando
Fernandes Dutra de Oliveira Oliveira. -- 2025.
80 p. : il.

Orientador: Gilmar José dos Santos Santos
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade
Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências
Contábeis, 2025.

1. Plano de Recompensas. 2. Cultura Organizacional. 3.
Franquias. I. Santos, Gilmar José dos Santos, orient. II. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 12 de Março de 2025.

Documento assinado digitalmente
gov.br FERNANDO FERNANDES DUTRA DE OLIVEIRA
Data: 12/03/2025 13:09:20-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

[Nome completo do autor]

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Formato da Defesa: (X) presencial () virtual () híbrido

Ata da sessão (X) pública () privada referente à defesa do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **PROPOSTA DE UM PLANO DE RECOMPENSAS PARA OS FRANQUEADOS DA ABC DA CONSTRUÇÃO S.A: ENGAJAMENTO EM UMA CULTURA DE PERFORMANCE ORIENTADA POR DESEMPENHO E RESULTADOS**, para fins de obtenção do grau de Bacharel em Administração, pelo(a) discente FERNANDO FERNANDES DUTRA DE OLIVEIRA (matrícula 201446051), sob orientação da Prof. Dr. Gilmar José dos Santos, na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Ao 27º dia do mês de fevereiro do ano de 2025, às 17h30 horas, na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), reuniu-se a Banca examinadora, composta pelos seguintes membros:

Titulação	Nome	Na qualidade de:
Doutor	Gilmar José dos Santos	Orientador
Doutora	Eliane da Silva Christo	Membro da banca
Doutor	Thiago Gomes de Almeida	Membro da banca

*Na qualidade de (opções a serem escolhidas):

- Orientador (a)
- Coorientador
- Membro da banca

AVALIAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

Tendo o(a) senhor(a) Presidente declarado aberta a sessão, mediante o prévio exame do referido trabalho por parte de cada membro da Banca, o(a) discente procedeu à apresentação de seu Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação e foi submetido(a) à arguição pela Banca Examinadora que, em seguida, deliberou sobre o seguinte resultado:

(x) APROVADO

() REPROVADO, conforme parecer circunstanciado, registrado no campo Observações desta Ata e/ou em documento anexo, elaborado pela Banca Examinadora

Nota: _____

Observações da Banca Examinadora caso haja necessidade de anotações gerais sobre o Trabalho de Conclusão de Curso e sobre a defesa, as quais a banca julgue pertinentes

Nada mais havendo a tratar, o(a) senhor(a) Presidente declarou encerrada a sessão de Defesa, sendo a presente Ata lavrada e assinada pelos(as) senhores(as) membros da Banca Examinadora e pelo(a) discente, atestando ciência do que nela consta.

INFORMAÇÕES

Para fazer jus ao título de bacharel, a versão final do Trabalho de Conclusão de curso, considerado Aprovado, devidamente conferida pela Secretaria do Curso de (colocar o nome do curso), deverá ser tramitada para o Repositório Institucional, dentro do prazo de 72 horas da realização da banca.

Juiz de Fora, 26 de fevereiro de 2025.

Assinatura digital dos membros da Banca Examinadora



Documento assinado eletronicamente por **Gilmar Jose dos Santos, Professor(a)**, em 28/02/2025, às 11:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Eliane da Silva Christo, Professor(a)**, em 28/02/2025, às 20:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Thiago Gomes de Almeida, Professor(a)**, em 06/03/2025, às 07:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Fernando Fernandes Dutra de Oliveira, Usuário Externo**, em 11/03/2025, às 12:37, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2266919** e o código CRC **55C90289**.

Dedico este trabalho à todas os profissionais, amigos e familiares que de alguma forma contribuíram com ensinamentos e incentivos não somente para a construção deste trabalho, mas também para a motivação em finalizar o curso

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos profissionais da ABC da Construção que dedicaram um tempo para responder os questionários.

Agradeço a profissional Roseli Guedes Delgado, colaboradora da coordenação do Bacharelado em Administração que me apoiou na organização das últimas matérias que eu precisava fazer.

Agradeço a terapeuta Larissa Batista da Silva que me auxiliou em momentos difíceis, me motivando e me orientando para seguir em frente

Agradeço ao professor Gilmar Jose dos Santos que teve paciência em me apoiar na realização do trabalho, me orientando e ajudando.

RESUMO

Difundir uma cultura de performance orientada por desempenhos e resultados não é uma tarefa fácil em uma rede de franquias. Falta de comunicação eficaz entre franqueadora e franqueado, culturas conflitantes que geram resistência a mudanças, equipes e profissionais mal qualificados, atrapalhando treinamentos e suporte oferecidos pela franqueadora, alta rotatividade por ambas as partes gerando um ciclo permanente de treinamentos, falta de adaptação da franqueadora aos diferentes perfis de franqueados, prejudicando comunicação, treinamentos e engajamento são alguns exemplos que impactam diretamente na imersão e compartilhamento desta cultura. O presente trabalho visa entender quais os pontos do atual plano de recompensas da franqueadora estudada são os mais críticos e precisam ser melhorados com urgência, para aumentar a eficiência do plano de recompensas, transformando-o em uma ferramenta que engaje os envolvidos em uma cultura de performance orientada por desempenhos e resultados e não somente em um simples plano que distribui prêmios e não orienta os participantes a evoluírem e fortalecerem a marca da franqueadora. Os principais desafios discutidos no estudo são: entendimento do manual do programa; difusão do programa junto aos franqueados por parte dos times internos; uso do painel de Power BI criado para divulgar os resultados do programa; divulgação, comunicação e engajamento do programa; suporte aos franqueados, tirando suas dúvidas; percepção dos times internos sobre a evolução do programa como uma força de engajamento e melhoria constante de desempenho para os franqueados. Para responder estas questões e propor soluções foi realizado um questionário qualitativo de 22 perguntas com o time de consultores e gerentes de franquias da empresa estudada, para entender como eles enxergam o atual formato do programa. Ao longo da análise da pesquisa foi constatado como verdadeiro todos os desafios propostos e os planos de ação propostos visam melhorar o painel de Power BI e a comunicação que foram os pontos que se destacaram ao longo da pesquisa.

Palavras-Chave: Franquias; Cultura Organizacional; Plano de recompensas; Performance e resultados

ABSTRACT

Spreading a performance-driven culture based on results is not an easy task in a franchise network. The lack of effective communication between the franchisor and franchisees, conflicting cultures that generate resistance to change, unqualified teams and professionals that hinder training and support provided by the franchisor, high turnover on both sides leading to a continuous cycle of training, and the franchisor's failure to adapt to different franchisee profiles—negatively impacting communication, training, and engagement—are some of the key factors that directly affect the immersion and dissemination of this culture. This study aims to identify the most critical aspects of the current reward plan of the analyzed franchisor that require urgent improvements to enhance its efficiency. The goal is to transform it into a tool that actively engages participants in a performance-driven culture based on results, rather than merely a reward distribution system that fails to guide participants in evolving and strengthening the franchisor's brand. The main challenges discussed in the study include: understanding the program manual; promoting the program among franchisees by internal teams; using the Power BI dashboard designed to display program results; dissemination, communication, and engagement strategies; providing support to franchisees by addressing their questions; and internal teams' perception of the program's evolution as a driving force for engagement and continuous performance improvement among franchisees. To address these issues and propose solutions, a qualitative questionnaire with 22 questions was conducted with the company's franchise consultants and managers to understand their perspective on the program's current format. The research analysis confirmed all the proposed challenges as valid. The action plans presented aim to improve the Power BI dashboard and enhance program communication, as these were the key areas highlighted throughout the research.

Keywords: Franchises; Organizational Culture; Reward Plan; Performance and Results

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 DESCRIÇÃO DO CASO.....	14
2.1 COMO O MERCADO DE <i>FRANCHISING</i> MOVIMENTA O PAÍS À NÍVEL NACIONAL.....	15
2.2 O MERCADO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO E ACABAMENTOS NO BRASIL.....	17
2.3 O MERCADO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO E ACABAMENTOS EM MINAS GERAIS.....	18
2.4 O MERCADO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO E ACABAMENTO EM JUIZ DE FORA.....	19
2.5 PRINCIPAIS CONCORRENTES.....	20
2.5.1 LEROY MERLIN – HISTÓRIA E MERCADO	20
2.5.2 C&C – HISTÓRIA E MERCADO	21
2.5.3 CASA MATTOS – HISTÓRIA E MERCADO.....	21
2.6 O ABC EXCELÊNCIA – RESUMO	22
2.6.1 CICLO DE AVALIAÇÃO E MÓDULOS DE DISPUTA.....	22
2.6.2 FATORES CRITICOS DE SUCESSO E INDICADORES DE AVALIAÇÃO	23
2.6.3 PONTOUÃO, CRITÉRIOS DE DESEMPATE E PREMIAÇÃO.....	24
2.7 PONTOS POSITIVOS DO PROGRAMA ABC EXCELÊNCIA.....	24
2.8 DESAFIOS DO PROGRAMA ABC EXCELÊNCIA.....	26
3 REFERENCIAL TEORICO E ESTUDO EMPÍRICO	29
3.1 A ORIGEM DO SISTEMA DE FRANQUIAS NO BRASIL.....	29
3.1.1 DEFINIÇÃO E CARACTERISTICAS DO SISTEMA DE FRANQUIA	30
3.1.2 VANTAGENS DE SE ADQUIRIR UMA FRANQUIA	30
3.1.3 DESVANTAGENS DE SE ADQUIRIR UMA FRANQUIA.....	31
3.1.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	31
3.1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL NO SISTEMA DE FRANQUIAS.....	33
3.1.6 ANÁLISE TRIDIMENSIONAL DA CULTURA ORGANIZACIONAL	35
3.1.7 COMO A ANÁLISE TRIDIMENSIONAL PODE SE APLICAR EM UM SISTEMA DE FRANQUIAS.....	36
3.1.8 PLANO DE RECOMPENSAS.....	37
3.2 METODOLOGIA DE ESTUDO EMPIRICO.....	38
3.2.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS – TIME DE CONSULTORES E GERENTES.....	39
3.2.1.1 O QUE É UM CONSULTOR DE FRANQUIA.....	39
3.2.1.2 O QUE É UM GERENTE DE FRANQUIA	40
3.2.2 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	41
3.2.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	42
3.2.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS.....	43

3.2.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	45
3.2.5.1 SEÇÃO 1 - SOBRE O PROGRAMA E CLAREZA DO MANUAL ABC EXCELENCIA.....	45
3.2.5.1.1 ANÁLISE SEÇÃO 1.....	48
3.2.5.2 SEÇÃO 2 - SOBRE O PAINEL DE POWER BI DO ABC EXCELENCIA.....	49
3.2.5.2.1 ANÁLISE SEÇÃO 2.....	52
3.2.5.3 SEÇÃO 3 - SOBRE DIVULGAÇÃO DO PROGRAMA, ENGAJAMENTO E COMUNICAÇÃO.....	53
3.2.5.3.1 ANÁLISE DA SEÇÃO 3.....	55
3.2.5.4 SEÇÃO 4 - SOBRE APOIO AO FRANQUEADO.....	56
3.2.5.4.1 ANÁLISE SEÇÃO 4.....	57
3.2.5.5 SEÇÃO 5 - CONCLUSÃO.....	58
3.2.5.5.1 ANÁLISE SEÇÃO 5.....	60
3.2.5.6 CONCLUSÃO DO QUESTIONARIO.....	60
4 PLANO DE RECOMENDAÇÕES.....	62
4.1 PLANO DE AÇÃO 1 – MELHORIAS NO PAINEL DE POWER BI DO ABC EXCELÊNCIA.....	63
4.2 PLANO DE AÇÃO 2 – MELHORIAS NO PAINEL DE POWER BI DO ABC EXCELÊNCIA.....	64
4.3 PLANO DE AÇÃO 3 – FREQUENCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PAINEL DE POWER BI DO ABC EXCELÊNCIA.....	65
4.4 PLANO DE AÇÃO 4 – CRIAÇÃO DE PANFLETOS SOBRE O PROGRAMA PARA DIVULGAÇÃO.....	66
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
REFERÊNCIAS.....	73
ANEXO A – PROGRAMA ABC EXCELENCIA 2024.....	78

1 INTRODUÇÃO

Cultura organizacional é um tema central em muitos debates no mundo dos negócios. Como criar uma cultura que engaje colaboradores? Como estabelecer uma cultura que reforce os valores da empresa? A cultura organizacional realmente afeta os resultados? Estas são algumas perguntas que são debatidas frequentemente. De acordo com Newstrom (2008), através da cultura, a organização estabelece os padrões de atitudes e comportamentos que guiarão seus membros. Essa cultura se manifesta nos hábitos diários dos colaboradores, nas regras que precisam ser seguidas e nos valores compartilhados dentro da entidade. A cultura é uma fonte poderosa para a construção da identidade da organização.

Quando se trata da cultura organizacional em uma rede de franquias, os desafios podem ser maiores. Alinhar expectativas, difundir ideias, práticas e treinamentos com franqueados de diferentes perfis, que não têm vínculo empregatício com a franqueadora e que, em alguns casos, podem já possuir métodos consolidados de trabalho, torna-se uma dificuldade para a franqueadora.

Um plano de recompensas pode ser uma forma de difundir essa cultura. Segundo Chiavenato (2014), um plano de recompensas consiste em um conjunto de estratégias voltadas para a motivação e retenção de talentos dentro das organizações, abrangendo tanto recompensas financeiras quanto não financeiras. Entre os aspectos financeiros, destacam-se o salário fixo, bonificações, participação nos lucros e benefícios corporativos. Já as recompensas não financeiras incluem reconhecimento, oportunidades de crescimento, um ambiente de trabalho positivo e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Para ser eficaz, o plano de recompensas deve estar alinhado à cultura organizacional e aos objetivos estratégicos da empresa, promovendo maior engajamento, produtividade e competitividade no mercado.

Ao criar um plano que incorpore as ideias da organização, sua missão, visão e valores, o franqueado entra em um programa que irá norteá-lo e recompensá-lo por praticar e trabalhar da forma que a franqueadora deseja, entendendo, assim, a cultura e fortalecendo a marca na sua região. Em contrapartida, caso este plano tenha falhas, pode acontecer o resultado oposto, causando atritos e desgastes entre franqueadora e franqueado. Para evitar estes problemas e criar um plano de recompensas adequado, é necessário um esforço de entender a fundo a cultura da organização e conseguir transmitir os pontos centrais nos objetivos, regras, critérios de avaliação e premiações.

A empresa estudada, a ABC da Construção S.A, já conta com um plano de recompensas que segue o que a organização chama de “fatores críticos do sucesso”, pontos centrais que a

empresa julga como essenciais para o bom desempenho do franqueado, aumentando sua performance e tornando-o um franqueado de excelência.

Fundada em 1958 (site oficial) a ABC da Construção tem, somente, no ano de 1991, o início de seu processo de expansão, abrindo a primeira loja fora da cidade de Juiz de Fora. Em 2010, a ABC da Construção é aprovada pela Endeavor, sendo reconhecida como uma das empresas mais empreendedoras do Brasil. Em 2015, já com 47 lojas em 30 cidades, a ABC da Construção inaugura o centro de distribuição em Juiz de Fora, Minas Gerais, com 22mil m² de área e dá início ao modelo de *franchising* e expansão em Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo (ABC DA CONSTRUÇÃO, 2025).

O modelo de *franchising* foi o grande responsável pela rápida expansão da ABC da Construção, tornando-a uma das maiores empresas do país. Em 2018, a rede já contava com mais de 70 lojas, atendendo 240 mil clientes anualmente. O Grande salto veio a partir de 2020, quando o número de lojas sobe de 70 para mais de 150 em 2021 e 250 em 2022, um crescimento de mais de 300% nestes três anos (*onboarding* ABC da Construção, 2025). Neste mesmo período a ABC da Construção também se consolida como uma solução completa omnichannel¹ para os clientes, com lojas físicas, e-commerce, vendas remotas e serviços (ABC DA CONSTRUÇÃO, 2025).

Atualmente, a ABC da Construção tem destaque nacional, sendo a 17º maior varejista de materiais de construção e acabamentos do país segundo o último ranking publicado pela revista Anamaco (23º ranking nacional, 2024). No Estado, a empresa se encontra na segunda posição, atrás somente da Leroy Merlin e, em Juiz de Fora, tem uma posição privilegiada, sendo a maior empresa varejista do ramo e tendo o controle do mercado em relação aos seus concorrentes (ANAMACO, 2024).

Conforme o site oficial, a ABC da Construção conta com mais de 350 Guide Shops espalhadas por nove Estados mais o Distrito Federal e localizada em mais de 250 cidades diferentes, atendendo mais de 1000 cidades pelo país. Dentre as mais de 350 Guide Shops, existem vários formatos diferentes como lojas próprias, empresas parceiras e na maior quantidade, franquias. As franquias são divididas em diferentes níveis que visam atender diferentes públicos, podendo ir de “lojas dentro de lojas” com um pequeno mix de produtos até lojas grandes, com todo o mix de produtos da empresa. Dentro do estado de Minas Gerais a

¹ Segundo o Sebrae, Omnichannel é a estratégia de unificar diferentes canais de vendas online em uma mesma ferramenta. Esta ferramenta permite que o consumidor por exemplo, ao navegar na plataforma da empresa, consiga visualizar os produtos, disponibilidades, falar com um vendedor e finalizar sua compra. Já o atendente recebe em uma única plataforma todas as interações vindas de diferentes canais digitais, facilitando seu trabalho

ABC da Construção tem hoje mais de 140 franquias (quase a metade do total de franquias nacionalmente) e, em Juiz de Fora, são duas franquias e seis lojas próprias, consolidando sua posição como principal varejista da cidade. No plano de expansão da empresa, o objetivo é a abertura de franquias em todo o Brasil, aumentando sua participação de mercado e sua força. Os Estados mais recentes que a empresa abriu franquias são: Bahia; Goiás; Paraná; Santa Catarina (ABC DA CONSTRUÇÃO, 2025).

Outra marca da empresa que ajuda a demonstrar sua força é o patrocínio de grandes clubes de futebol como o Flamengo, Atlético Mineiro e São Paulo, grandes clubes nos Estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo, respectivamente. Nos três clubes o patrocínio da empresa ocupa um espaço no short, um espaço de menor visibilidade, mas ainda assim, uma forma de demonstrar a força da marca e fazê-la ser conhecida nacional e internacionalmente, uma vez que, estes times anualmente estão disputando as maiores competições continentais e em algumas ocasiões, disputando competições de pré-temporada contra times da América do Norte e até Europa.

A ABC da Construção tem como missão transformar o sonho da construção e reforma dos clientes em uma experiência extraordinária, oferecendo sempre as melhores soluções em serviços e produtos. A visão da rede é ser reconhecida como a maior, melhor e mais inovadora especialista em acabamentos do Brasil até 2025, oferecendo aos clientes as melhores soluções do mercado. Os valores da empresa são: somos abc; foco no cliente; cabeça de dono; inovação; excelência; integridade (ABC DA CONSTRUÇÃO, 2025).

O desempenho das franquias é um fator determinante para que a ABC da Construção alcance bons resultados e mantenha o crescimento de suas receitas. O atual plano de recompensas da empresa desempenha um papel fundamental nesse contexto, pois é o mecanismo que possibilita aos franqueados compreender o modelo de negócios e se engajar na cultura organizacional da franqueadora. Esse engajamento, por sua vez, gera valor e impulsiona as vendas. Portanto, é imprescindível analisar o atual plano de recompensas da ABC da Construção. Essa análise deve verificar se o plano realmente agrega valor aos franqueados, transmitindo a cultura da empresa por meio de regras claras, objetivos bem definidos, critérios de avaliação transparentes e premiações atrativas. Para avaliar a eficácia do plano de recompensas, este estudo terá como principais interlocutores os times internos da organização, que mantêm contato direto com os franqueados e são responsáveis por difundir o atual plano de recompensas. Estes times possuem conhecimento aprofundado das dificuldades que os franqueados enfrentam para evoluir o negócio e as críticas e feedbacks que eles têm em relação ao plano atual. Diante disso, o objetivo geral desta pesquisa é: analisar qual é a percepção dos

times internos sobre o plano de recompensas da ABC da Construção. Para alcançar este objetivo, o estudo contará com objetivos específicos, detalhados nos capítulos 2 e 3 sob o termo “desafios”, que servirão como base para a elaboração do questionário a ser aplicado.

- Como times internos enxergam o atual plano de recompensas da empresa.
- Como times internos difundem o atual plano de recompensas da empresa.
- Como a ABC da construção divulga e comunica o atual plano de recompensas da empresa.
- Como é o suporte que times internos dão para os franqueados sobre o plano de recompensas.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: no segundo capítulo, será descrito o caso estudado, apresentando informações essenciais para contextualizar o leitor sobre a empresa em questão e o tema central da pesquisa, que é o desafio de criar e implementar um plano de recompensas eficaz. Além disso, será detalhado o atual plano de recompensas adotado pela organização. O terceiro capítulo traz os fundamentos teóricos que embasam o estudo, abordando conceitos como *franchising*, planos de recompensas e cultura organizacional. Neste mesmo capítulo, são expostos os resultados da pesquisa realizada junto aos times internos da empresa. O quarto capítulo complementa o anterior, propondo sugestões de planos de ação para aprimorar o sistema de recompensas na empresa estudada. Por fim, no quinto capítulo, o trabalho é concluído com uma síntese das principais contribuições e reflexões geradas ao longo da pesquisa.

2 DESCRIÇÃO DO CASO

Nos próximos tópicos deste capítulo, será exposto como os mercados de *franchising* e de materiais de construção e acabamentos movimentam o país. Em nível estadual foi escolhido o estado de Minas Gerais e, em nível municipal, a cidade de Juiz de Fora, pois se trata do estado e município de origem da empresa deste estudo. Na sequência, será exposto um pouco sobre os principais concorrentes da ABC da Construção e detalhes do atual plano de recompensas da empresa.

Para o cenário de *franchising*, foram utilizados os últimos números fornecidos pela Associação Brasileira de Franchising (ABF). Fundada em 1987 (site oficial), a ABF é uma entidade sem fins lucrativos que representa oficialmente o sistema de franquias brasileiro. Sua missão é defender, promover e fomentar o setor, nacional e internacionalmente, para que ele se mantenha próspero, sustentável, inovador, inclusivo e ético (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2025).

Ainda segundo o site oficial, com mais de 1,7 mil associados, entre franqueadores, potenciais franqueadores, franqueados, fornecedores, consultores e startups, a ABF tem sede em São Paulo e conta com uma seccional no Rio de Janeiro, além do apoio de cinco regionais: Centro-Oeste, Interior de São Paulo, Minas Gerais, Nordeste e Sul.

Com mais de 37 anos de história, a ABF desfruta de um grande prestígio e de uma imagem consolidada no mercado, sendo também sede da Federação Ibero-Americana de Franquias (FIAF), líder da força-tarefa da World Franchise Council (WFC), integrante da International Franchise Association (IFA) e responsável pela maior feira de franquias do mundo, a ABF Franchising Expo.

Para o mercado de materiais de construção e acabamentos, foi utilizado o ranking da Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (Anamaco) como base para identificar os melhores varejistas nacional, estadual e municipalmente. Este ranking é realizado via pesquisa com diversas indústrias (233 na pesquisa utilizada), que são convidadas a participar e apontar, em ordem de importância (volume de vendas), quais foram os varejistas que mais compraram. Cada indústria convidada tem um peso atribuído entre 1,0 e 3,5, com base em critérios definidos pela pesquisa, e os varejistas são pontuados de acordo com suas colocações em nível estadual. Os resultados são tabulados pela equipe responsável e serão apresentados nos tópicos a seguir. Na edição utilizada neste estudo, foram ranqueadas 7.343 empresas varejistas, mas serão apresentadas somente as 20 maiores em nível nacional e estadual, e as 6 maiores em nível municipal.

2.1 COMO O MERCADO DE *FRANCHISING* MOVIMENTA O PAÍS À NÍVEL NACIONAL

Segundo pesquisa realizada entre 08 e 31 de janeiro de 2024 pela ABF, o mercado de *franchising* movimentou em 2023, aproximadamente 240 bilhões de reais, um crescimento de 13,8% frente ao ano de 2022. Em número de operações (lojas, pontos de vendas, guide shops², etc.) houve um crescimento de 6,2% frente ao mesmo período. O segmento de casa e construção (onde a empresa deste estudo está situada), apresentou um crescimento de 9,8%, aproximadamente 1,5 bilhões de reais. A figura 1 ilustra o crescimento por segmento.

Figura 1: Desempenho por segmento de *franchising* em 2023 e variação em relação à 2022.

PESQUISA DESEMPENHO DO FRANCHISING 2023

TODOS OS SEGMENTOS CRESCERAM

R\$ em MM

SEGMENTO	2022	2023	%Var 2022 - 2023	% VAR OPERAÇÕES
Alimentação - Comercialização e Distribuição	12.098	13.540	12,8%	11,8%
Alimentação - Food Service	39.821	46.939	17,9%	8,8%
Casa e Construção	15.932	17.499	9,8%	3,9%
Comunicação, Informática e Eletrônicos	6.752	7.532	11,6%	10,4%
Educação	12.991	14.255	9,7%	-0,3%
Entretenimento e Lazer	2.472	2.793	13,0%	7,2%
Hotelaria e Turismo	9.885	11.510	16,4%	9,1%
Limpeza e Conservação	1.694	1.923	13,5%	-1,8%
Moda	23.629	26.501	12,2%	4,1%
Saúde, Beleza e Bem Estar	47.362	55.647	17,5%	5,6%
Serviços Automotivos	6.837	7.624	11,5%	1,6%
Serviços e Outros Negócios	32.015	34.899	9,0%	5,8%
TOTAL	211.488	240.662	13,8%	6,2%

* Dados Históricos de 2019 a T2 2022 fornecidos pela ABF. AMOSTRA 4 T1 2023: 429 ENTREVISTAS - EXTRAPOLADO PARA POPULAÇÃO

ABF EBRNIGHTS

Fonte: Associação Brasileira de Franchising, desempenho do *franchising* Brasileiro no 4º trimestre de 2023.

Ainda segundo pesquisa da ABF, os três segmentos com maior crescimento em 2024 foram: alimentação com 17,9%; saúde, beleza e bem-estar com 17,5%; hotelaria e turismo com 16,4%. Para o setor de alimentação destaque para o delivery em alta e investimento em

² Segundo o Sebrae, guide shop são lojas físicas sem estoque, possuindo somente o mostruário para o consumidor visualizar, experimentar e caso goste, adquirir o produto em um tablet, totem ou terminal de auto atendimento e receber o produto direto em sua residência

tecnologia. Para saúde, beleza e bem-estar mudanças no hábito do consumidor e crescimento de alguns subsegmentos foram determinantes. Por fim, o segmento de hotelaria e turismo retomou o ritmo pré-pandemia devido a demandas reprimidas.

Olhando para os números de 2024, segundo a última pesquisa da ABF, o terceiro trimestre apresentou um resultado de aproximadamente 70 bilhões de reais, crescimento de 12,1% frente ao mesmo trimestre de 2023, mostrando a força e importância do ramo de *franchising* pelo Brasil. Olhando por segmento, o setor de casa e construção novamente apresenta crescimento, desta vez de 10,1%, aproximadamente 450 milhões de reais (crescimento percentual superior ao crescimento anual mostrado nos últimos parágrafos). A figura 2 ilustra o crescimento por segmento.

Figura 2: Desempenho por segmento de *franchising* no 3T2024 e variação frente 3T2023.

SEGMENTO	3º TRI 2023	3º TRI 2024	%Var T32023 - T32024	% VAR UNIDADES
Alimentação - Comercialização e Distribuição	5.194	5.657	8,9%	7,6%
Alimentação - Food Services	12.065	13.756	14,0%	3,9%
Casa e Construção	4.369	4.808	10,1%	1,7%
Comunicação, Informática e Eletrônicos	1.933	2.173	12,4%	-0,2%
Entretenimento e Lazer	631	727	15,3%	0,1%
Hotelaria e Turismo	3.015	3.397	12,7%	-0,5%
Limpeza e Conservação	473	534	13,0%	10,3%
Moda	5.777	6.359	10,1%	-1,0%
Saúde, Beleza e Bem Estar	14.209	16.009	12,7%	3,0%
Serviços Automotivos	1.753	1.907	8,8%	2,5%
Serviços e Outros Negócios	9.504	10.675	12,3%	-1,0%
Educação	3.754	4.228	12,6%	4,5%
TOTAL	62.676	70.231	12,1%	2,2%

* Dados históricos de 2019 a T2 2022 fornecidos pela ABF
AMOSTRA 3 TR 2024 - 400 ENTREVISTAS REALIZADAS ENTRE OS DIAS 04/OUT A 11/NOV 2024 - EXTRAPOLADO PARA POPULAÇÃO

Fonte: Associação Brasileira de Franchising, desempenho do *franchising* Brasileiro no 4º trimestre de 2024.

O acumulado dos últimos 12 meses também demonstra crescimento de todos os setores analisados na pesquisa e indica que o ano de 2024 irá terminar com crescimento positivo frente o ano anterior, conforme mostra figura 3.

Figura 3: Desempenho por segmento de *franchising* nos últimos 12 meses e variação frente ano anterior.

FATURAMENTO
SEGMENTOS
ACUMULADO 12 MESES

R\$ em MM

SEGMENTO	3T23 – 2T24	3T23 – 2T24	%Var T32023 – T22024	% VAR UNIDADES
Alimentação - Comercialização e Distribuição	21.474	23.710	10,4%	7,6%
Alimentação - Food Services	38.856	45.396	17,4%	3,9%
Casa e Construção	16.979	19.119	12,6%	1,7%
Comunicação, Informática e Eletrônicos	7.254	8.070	11,2%	-0,2%
Entretenimento e Lazer	2.664	3.085	15,8%	0,1%
Hotelaria e Turismo	11.087	12.501	12,7%	-0,5%
Limpeza e Conservação	1.864	2.084	11,8%	10,3%
Moda	25.322	28.155	11,2%	-1,0%
Saúde, Beleza e Bem Estar	53.595	62.167	16,0%	3,0%
Serviços Automotivos	7.380	8.216	11,3%	2,5%
Serviços e Outros Negócios	31.293	37.047	18,4%	-1,0%
Educação	14.014	15.324	9,3%	4,5%
TOTAL	231.584	264.874	14,4%	2,2%

* Dados históricos de 2019 a T2 2022 fornecidos pela ABF
AMOSTRA 2 T1 2024-405 ENTREVISTAS REALIZADAS ENTRE OS DIAS 03/JUL A 09/AGO 2024 - EXTRAPOLADO PARA POPULAÇÃO

ABF EBRNIGHTS

Fonte: Associação Brasileira de Franchising, desempenho do *franchising* Brasileiro no 4º trimestre de 2024.

2.2 O MERCADO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO E ACABAMENTOS NO BRASIL

De acordo com matéria publicada no Diário do Comercio (2025), o setor de materiais de construção registrou faturamento nacional de R\$ 246 bilhões em 2024, representando queda de 15% em relação a 2023, quando o resultado atingiu R\$ 289,3 bilhões. As vendas do varejo e as turbulências do mercado econômico nacional influenciaram no desempenho (Diário do Comercio, 2025).

Utilizando a pesquisa realizada pela revista Anamaco (2024), o quadro 1 apresenta os 20 maiores varejistas de materiais de construção do Brasil. Em primeiro lugar, a Leroy Merlin, líder absoluta no mercado nacional. Em seguida, a Sodimac Brasil e a Saint-Gobain Distribuição Brasil LTDA (Telhanorte e Tumelero) em segundo e terceiro lugar respectivamente. Em relação a pontuação utilizada pela pesquisa para classificar as empresas, a Leroy Merlin apresenta uma margem muito grande em relação ao 2º e 3º, que também tem uma margem considerável de pontos em relação as demais. No 17º lugar, como maior varejista à nível nacional, a empresa deste estudo, a ABC da Construção.

Quadro 1: 20 maiores varejistas de materiais de construção e acabamentos do Brasil.

TOP 20 MAIORES VAREJISTAS DO BRASIL		
POSIÇÃO	RAZÃO SOCIAL	MUNICÍPIO
1°	LEROY MERLIN CIA. BRASILEIRA BRICOLAGEM	SP, RJ, MG, ES, PR, SC, RS, AL, CE, RN, DF, GO, MS
2°	SODIMAC BRASIL	SP
3°	SAINT-GOBAIN DISTRIBUIÇÃO BRASIL LTDA (TELHANORTE E TUMELERO)	SP, RS, MG
4°	FERREIRA COSTA & CIA LTDA	PE, BA, RN, SE, PB
5°	CARAJÁS MAT. CONSTR. LTDA	AL, PB, CE, RN, PI
6°	CASSOL MAT. CONSTR. LTDA	PR, SC, RS
7°	C&C CASA E CONSTR. LTDA.	SP, RJ
8°	LOJAS QUERO-QUERO S.A	RS, PR, SC, SP, MS
9°	BALAROTI COM. MAT. CONSTR. S.A	PR, SC
10°	B. M. B. MAT. CONSTR. S.A. (OBRAMAX)	SP, RJ
11°	CASAS DA ÁGUA MAT. CONSTR. LTDA	SC
12°	COMÉRCIO MAT. CONSTR. JOLI LTDA.	SP
13°	LOJAS MILIUM LTDA.	PR, SC
14°	ARMAZÉM CORAL LTDA.	PE
15°	LOJAS BECKER LTDA.	RS
16°	FORNECEDORA CHATUBA DE NILÓPOLIS S.A.	RJ
17°	A. B. C. ATACADO BRASILEIRO CONSTR. LTDA	MG, RJ, SP, ES, GO, MS, BA, PR, SC
18°	BOTTINO MAT. CONSTR. LTDA. (AMOEDO)	RJ
19°	TODIMO MAT. CONSTR. S.A	MT, PR, MS
20°	POTIGUAR MAT. CONSTR. LTDA	MA

Fonte – Revista Anamaco, edição 344. Quadro adaptado pelo autor.

2.3 O MERCADO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO E ACABAMENTOS EM MINAS GERAIS

Em nível estadual, a Leroy Merlin aparece novamente em primeiro lugar, com folga em relação à segunda colocada, à ABC da Construção, que também tem uma folga de pontuação em relação à terceira colocada, Casa Única Mat. Constr. LTDA. Comparando a pontuação recebida em nível nacional e estadual, é possível deduzir que a presença da ABC da Construção como segunda maior varejista, demonstra a força que a empresa tem a nível estadual. O quadro 2, apresenta os maiores varejistas de matérias de construção e acabamentos do estado.

Quadro 2: 20 maiores varejistas de materiais de construção e acabamentos em Minas Gerais.

TOP 20 MAIORES VAREJISTAS DE MINAS GERAIS		
POSIÇÃO	RAZÃO SOCIAL	MUNICÍPIO
1°	LEROY MERLIN CIA. BRASILEIRA BRICOLAGEM	CONTAGEM*
2°	A. B. C. ATACADO BRASILEIRO CONSTR. LTDA	JUIZ DE FORA*
3°	CASA ÚNICA MAT. CONSTRY. LTDA.	BELO HORIZONTE
4°	LOJA ELÉTRICA LTDA.	BELO HORIZONTE
5°	REDE CONSTRUI	ALFENAS*
6°	REDE GMINAS	ALFENAS*
7°	SAINT-GOBAIN DISTRIBUIÇÃO BRASIL LTDA (TELHANORTE E TUMELERO)	CONTAGEM*
8°	COMARCO COML. ARAGUARI IND. CONSTRY. LTDA.	ARAGUARI
9°	REDE CLUBE DA CASA	VARGINHA*
10°	CASA MATTOS LTDA.	CATAGUASES
11°	C. N. R. MAT. CONSTR. LTDA.	BELO HORIZONTE*
12°	COSTA MORAES COM. LTDA	UBERLANDIA
13°	R.N. TINTAS FERRAMENTAS LTDA.	VARGINHA*
14°	OTHON DE CARVALHO & CIA. LTDA.	BELO HORIZONTE
15°	SINTEPROL. MAT. CONSTR. LTDA	ALPINÓPOLIS*
16°	R.C. DISTRIB. COM. LTDA	UBERLANDIA
17°	CACIQUE HOME CENTER CASA CONSTR. LTDA.	GOVERNADOR VALADARES
18°	COFERMETA S.A.	CONTAGEM*
19°	REAL COM. LTDA	BELO HORIZONTE
20°	AUTO TINTA UNIÃO LTDA.	ARAGU*

*Empresa possui loja(s) em outros(s) município(s)

Fonte – Revista Anamaco, edição 344. Quadro adaptado pelo autor.

2.4 O MERCADO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO E ACABAMENTO EM JUIZ DE FORA

Em nível municipal, a ABC da Construção e a Casa Mattos aparecem como as maiores empresas da cidade, ambas concorrendo pelo mercado consumidor. Ainda utilizando a pesquisa realizada pela Anamaco, o quadro 3 apresenta as cinco maiores varejistas do estado com origem em Juiz de Fora, além da Casa Mattos, que, para o presente estudo, é um importante *player* do mercado.

Quadro 3: Maiores varejistas de Minas Gerais.

MAIORES VAREJISTAS DE MINAS GERAIS - SOMENTE CIDADES DE JUIZ DE FORA		
POSIÇÃO	RAZÃO SOCIAL	MUNICÍPIO
2°	A. B. C. ATACADO BRASILEIRO CONSTR. LTDA	JUIZ DE FORA*
10°	CASA MATTOS LTDA.	CATAGUASES*
37°	ELETRO GUIMARÃES IRMÃOS LTDA	JUIZ DE FORA
39°	COMERCIAL R. E. LTDA.	JUIZ DE FORA
49°	N.L. TINTAS FERRAGENS	JUIZ DE FORA
57°	VALVERDE MAT. CONSTR. LTDA.	JUIZ DE FORA

*Empresa possui loja(s) em outros(s) município(s)

Fonte – Revista Anamaco, edição 344. Quadro adaptado pelo autor.

2.5 PRINCIPAIS CONCORRENTES

Nos próximos tópicos, serão listados alguns dos principais concorrentes, em nível estadual e municipal da ABC da Construção, que são: Leroy Merlin, Casa e Construção (C&C) e Casa Mattos.

2.5.1 LEROY MERLIN – HISTÓRIA E MERCADO

Segundo o site oficial da empresa, sua fundação data de 1918, logo após a Primeira Guerra Mundial. Em 1960, nasce a marca Leroy Merlin, e seis anos depois é inaugurada a primeira grande loja. No ano de 1982, o grupo familiar francês Mulliez incorpora 100% do capital da Leroy Merlin, levando a mesma a um grande desenvolvimento e expansão. Em 1989, a empresa começa seu processo de expansão internacional e chega ao Brasil no ano de 1997, abrindo sua primeira loja em 1998, no bairro de Interlagos, zona sul da capital paulista (São Paulo). Atualmente, a marca Leroy Merlin integra o grupo ADEO, que integra outras marcas do segmento de bricolagem (faça você mesmo) ao redor do mundo, contando com 89.000 colaboradores, 32 empresas autônomas presentes em 12 países e dedicadas a 15 marcas (Leroy Merlin, 2025).

A Leroy Merlin é a líder no mercado varejista de materiais de construção e acabamentos em nível nacional e estadual. Em 2022, a companhia fechou o ano com R\$ 8,4 bilhões de vendas e projetou uma venda de R\$ 9 bilhões para 2023. A figura 4 ilustra o desempenho de vendas da Leroy Merlin no ano de 2022 além de, números de operação, funcionários, dentre outros.

Figura 4 – O mundo Leroy Merlin.



Fonte: Leroy Merlin (2025).

2.5.2 C&C – HISTÓRIA E MERCADO

A Casa & Construção (C&C) é uma empresa de sociedade limitada e faz parte do Conglomerado Alfa (site oficial), grupo econômico privado brasileiro que atua em uma ampla gama de setores, incluindo finanças, agronegócio, alimentos, comunicação, cultura e hotelaria (C&C, 2025).

Mantendo-se conectada às demandas de consumo desde a sua criação, no ano de 2000, a marca se posiciona como uma das maiores revendedoras de pisos, revestimentos e porcelanatos, consolidando-se também como uma das maiores referências em materiais de acabamento e construção em geral do país.

A C&C ampliou sua participação no mercado ao longo dos anos e, atualmente, detém um diversificado mix de produtos para construção, casa, decoração e jardinagem, com soluções completas para todas as etapas de uma obra. A rede tem em seu portfólio algumas das maiores e melhores marcas nacionais e internacionais do segmento, além de suas marcas próprias, Casanova e Metropac.

Em nível nacional, a C&C ocupa hoje o sétimo lugar do 23º ranking nacional publicado pela revista Anamaco, sendo um grande concorrente da ABC da Construção no estado do Rio de Janeiro e também um concorrente forte nos canais digitais.

2.5.3 CASA MATTOS – HISTÓRIA E MERCADO

Há mais de 60 anos no mercado (site oficial), a Casa Mattos é uma rede de casa e construção inteligente que oferece a solução completa para pensar, executar e otimizar uma obra. São 11 lojas e multicanais, proporcionando mais conveniência e proximidade com o cliente (CASA MATTOS, 2025).

Nascida em Minas Gerais e distribuída nas cidades de Cataguases, Juiz de Fora, Leopoldina, Além Paraíba e Muriaé, com experiência de mercado e foco no atendimento personalizado, a Casa Mattos oferece produtos de qualidade para todas as etapas da construção.

A rede expandiu sua operação para o mercado digital e hoje já está entre as 30 maiores operações de e-commerce do Brasil, sendo referência nacional no segmento de casa e construção, entregando uma experiência multicanal para oferecer o melhor para todos os clientes.

Em nível estadual, a Casa Mattos é a 10º maior varejista e um concorrente também municipalmente. Como o site oficial da empresa diz, por ter uma grande operação de vendas

nos canais digitais, a Casa Mattos se torna um importante *player* no mercado estadual e um concorrente que a ABC da Construção deve monitorar.

2.6 O ABC EXCELÊNCIA – RESUMO

O programa de excelência da ABC da Construção trata-se de um modelo de gestão de rede. O objetivo do programa é engajar e orientar o franqueado para uma cultura de performance, gerando os melhores resultados para o franqueado e franqueadora. O programa aborda critérios que a rede chama de “fatores críticos do sucesso”, que agem como alavancas de desempenho para que o franqueado alcance altos níveis de profissionalização e ótimos resultados de vendas (PROGRAMA ABC EXCELÊNCIA, 2024).

O programa também serve como um parâmetro tanto para os times internos da ABC da Construção quanto para o franqueado. Para os times internos, os indicadores, critérios e resultados ajudam a identificar as franquias com baixas e altas performances, criando uma oportunidade de trabalhar pontualmente com algumas guide shops, com o objetivo de engajá-las e orientá-las nos fatores com baixo aproveitamento. Para o franqueado, os números também irão apoiá-lo na identificação de sua performance e desvios de desempenho, orientando-o a fazer correções ao longo do período de disputa. No fim deste documento (vide anexo) é possível visualizar em maiores detalhes, o regulamento do programa.

2.6.1 CICLO DE AVALIAÇÃO E MÓDULOS DE DISPUTA

O programa tem quatro ciclos de avaliação, onde os franqueados são separados em três módulos de disputa diferentes, e os três melhores colocados recebem uma premiação em dinheiro. Os dez melhores acumulam pontos para o ranking anual. Os ciclos de avaliação são trimestrais, com exceção do quarto trimestre, em que são disputados somente os meses de outubro e novembro.

O primeiro trimestre vai de janeiro a março, com divulgação do resultado em abril. O segundo trimestre vai de abril a junho, com divulgação em julho, o terceiro, de julho a setembro, com divulgação em outubro, e o último trimestre tem seus critérios de disputa apurados somente para os meses de outubro e novembro, com divulgação do resultado do trimestre e do ano em dezembro, na convenção anual da ABC da Construção.

Os franqueados são separados em três módulos de disputa. O módulo prata onde somente franquias recém-inauguradas (com até um ano de abertura) e que sejam de novos

franqueados, ou seja, franqueados que estão operando com sua primeira franquia. Este módulo visa separar esses “novatos” para que disputem entre si de uma forma mais justa, uma vez que todos estão aprendendo o modelo de negócios da ABC da Construção e consolidando sua loja na cidade/região em que estão inseridos. O módulo ouro abrange as franquias que têm mais de um ano de abertura ou uma nova franquia que já seja de algum franqueado da rede. Este módulo de disputa separa as franquias que têm mais maturidade e estão mais consolidadas no seu mercado. Por fim, o módulo diamante segue as mesmas regras do módulo anterior com a adição de que as franquias participantes são aquelas que estão inseridas em grandes mercados. A ABC da Construção define através de parâmetros de vendas, quais são estas lojas que estão inseridas nestes grandes mercados. O módulo diamante engloba um menor número de franquias, aquelas que apresentam alta performance de vendas.

2.6.2 FATORES CRITICOS DE SUCESSO E INDICADORES DE AVALIAÇÃO

Os fatores críticos de sucesso definidos pela ABC da Construção orientaram a criação dos indicadores do programa, transformando as boas práticas e o modelo de negócios defendido pela organização em critérios de avaliação para mensurar o desempenho dos franqueados. Os fatores críticos do sucesso são:

- Loja. Limpeza, climatização, disposição dos produtos e etiquetas de preços corretas ajudam a trazer tranquilidade e conforto para que o cliente se sinta bem e tenha uma boa decisão de compra.
- Marketing Local. Atuar com personalidades influentes de sua região ou utilizar os veículos de mídia local alavancam as vendas do franqueado.
- Equipe. Uma equipe bem treinada e engajada na cultura e modelo de negócios da ABC da Construção cria um ambiente em que as vendas ocorrem naturalmente para a franquia e evita custos com reposição.
- Relacionamento com profissionais. Trazer para perto de si os melhores arquitetos da região pode ser o diferencial para que uma franquia alcance faturamentos na casa de milhões de reais.
- Prospecções. A franquia que busca oportunidades de vendas fora da sua loja é aquela que está construindo e consolidando sua força na cidade e região. Prospectar obras e converter esses clientes pode ser outro diferencial no faturamento da franquia.

- Serviços diferenciados. A ABC da Construção oferece para o franqueado diversos serviços para apoiá-lo na conversão do cliente. Ambientação 3D, soluções de crédito, dentre outras armas. Cabe ao franqueado utilizar estes serviços no momento certo para conquistar e fidelizar o cliente.
- Gestão Local. A gestão de seus clientes e equipe é imprescindível para um franqueado de alta performance. Fidelizar e trabalhar recompra de clientes é essencial.

Para avaliar e ranquear os franqueados no módulo e ciclo de disputa, existem três indicadores distintos que abrangem os fatores mencionados acima. O primeiro é o vídeo padrão de loja, no qual o franqueado envia para rede um vídeo de acordo com o padrão solicitado, e o time interno avalia oito critérios diferentes (vide anexo) para este vídeo entregue. O segundo é chamado de checklist sprint e é subdividido em dez critérios (vide anexo) de avaliação com pesos diferentes. O último critério é o atingimento da meta de vendas, e este critério é o mais importante e de maior peso no resultado. O atingimento destes critérios, de acordo com as metas estipuladas, irá avaliar o desempenho do franqueado e ranqueá-lo no respectivo módulo de disputa. No anexo deste documento, mostramos em detalhes cada um destes critérios e qual o peso deles no resultado final.

2.6.3 PONTUAÇÃO, CRITÉRIOS DE DESEMPATE E PREMIAÇÃO

Em cada mês do ciclo, o franqueado pode atingir até 100 pontos e, ao fim do ciclo, será calculada a média desses pontos obtidos. O indicador de vídeo padrão de loja entra como pontuação extra de até 20 pontos no resultado do franqueado, ou seja, um franqueado de excelência pode alcançar até 120 pontos para ser ranqueado no ciclo de avaliação. O indicador de vídeo padrão de loja não é aplicado mensalmente. Foi acordado internamente que esse indicador seja avaliado duas vezes por ano, em dois trimestres diferentes.

Os três primeiros colocados recebem um troféu físico e uma premiação em dinheiro, de acordo com sua posição e módulo de disputa. A divulgação do resultado é feita na live mensal entre rede e os franqueados, reforçando assim a importância do programa.

2.7 PONTOS POSITIVOS DO PROGRAMA ABC EXCELÊNCIA

Destaca-se como ponto positivo a clareza dos critérios e sua fácil mensuração por parte do time interno. O peso e pontuação dos critérios também são bem definidos, sendo 60 pontos

para o indicador de atingimento da meta de vendas e 40 pontos, distribuídos entre dez critérios diferentes do indicador checklist sprint, sendo que cada um destes critérios tem pesos diferentes. Por fim, há 20 pontos extras para o indicador vídeo padrão de loja.

No início de cada mês, é feita a apuração do desempenho do mês anterior e os dados são disponibilizados em um painel de Power BI da rede ABC da Construção, permitindo o franqueado ver o resultado parcial. No fim do ciclo, é feita a apuração do mês anterior e o resultado do trimestre, sendo o painel de Power BI atualizado somente após a divulgação oficial do resultado na live mensal entre franqueadora e franqueados.

A premiação em dinheiro é bem generosa, motivando os franqueados a alcançá-la. A divisão em três módulos de disputa diferentes proporciona nove vencedores, três em cada módulo. As metas são adaptadas à realidade de cada franqueado, como a meta de vendas, que é relativa ao potencial do franqueado em sua praça de atuação e ao seu desempenho histórico, e a meta de vendas com especificadores (arquitetos), sendo essa uma meta percentual de acordo com as vendas totais da franquia, ou seja, franquias com diferentes faturamentos têm diferentes metas, adaptadas à sua realidade, trazendo um cenário mais justo de competição.

Nas figuras 5 e 6, será apresentado, duas telas do painel de Power BI do programa ABC Excelência 2024, nas quais o franqueado pode visualizar seu desempenho geral no trimestre ou avaliar o desempenho em cada critério individualmente.

Figura 5: Pagina resultado individual (Power BI ABC Excelência 2024).



Fonte: Power BI ABC Excelência 2024.

Figura 6: Página análise Individual (Power BI ABC Excelência 2024).



Fonte: Power BI ABC Excelência 2024.

Na primeira tela (figura 5), o franqueado consegue filtrar o trimestre de disputa e visualizar sua pontuação nos três critérios definidos e sua posição no ciclo de avaliação. O gráfico também permite que ele veja o mesmo desempenho ao longo de todos os trimestres, facilitando ainda mais o entendimento. Na segunda tela (figura 6) ele pode entrar nos detalhes de cada critério, filtrando o trimestre, mês, indicador e critério de disputa da forma que desejar. Entender o seu desempenho em cada indicador e critério pode apoiá-lo em correções de rota ao longo do ciclo de avaliação. Em um cenário hipotético, o franqueado pode, por exemplo, filtrar o critério de vendas e visualizar que ele está com um bom desempenho no primeiro e segundo mês de um ciclo de avaliação, e esse bom desempenho está deixando-o no segundo lugar de seu módulo de disputa, ou seja, ele estaria elegível para ganhar a premiação em dinheiro. Caso mantenha o desempenho, a chance de o franqueado continuar em segundo lugar ou até conquistar o primeiro lugar é grande, e isso o engajará na cultura de performance que a franqueadora deseja.

2.8 DESAFIOS DO PROGRAMA ABC EXCELÊNCIA

Em contrapartida aos pontos positivos, existem diversos desafios que serão pontuados. Estes desafios devem nortear a criação de um plano de ação que aumente o engajamento e a importância do programa ABC Excelência.

Por ser uma atualização manual e não automatizada, o time interno da ABC da Construção faz, mensalmente, a atualização do painel de Power BI, prejudicando o franqueado em eventuais correções de rota ao longo do mês. Alguns critérios do programa, como, por exemplo (vide anexo), acionamento e conversão abc vip e acionamento e conversão hotline, o franqueado só consegue visualizar seu desempenho no painel do Power BI do ABC Excelência. Os outros painéis da empresa não fornecem esta informação de fácil acesso. O painel também só traz os resultados nominais e o atingimento ou não da respectiva meta, faltando simulações ou projeções de cenários para apoiar o franqueado na rápida identificação de desvios.

Apesar de as premiações serem generosas, não existe na rede um bom engajamento do franqueado e dos times internos no programa. Não há também uma boa difusão do programa, como divulgações internas para lembrar os times sobre sua importância, materiais físicos para serem distribuídos para as franquias e marketing digital para usar a força do programa como prospecção de novos franqueados. O quadro 4 mostra os acessos no período de 07/11/2024 a 7/12/2024 ao painel de Power BI do ABC Excelência. Este quadro é um indicador importante, pois ajuda a avaliar a adesão e interesse dos franqueados em saber seu respectivo desempenho no programa. Os números dos outros meses tendem a ser os mesmos do quadro 4, porém, para o presente estudo, este período filtrado reflete um dos momentos mais importantes para o programa, que é a apuração do último ciclo e resultado dos melhores do ano, que são apresentados no evento de final de ano da ABC da Construção.

Quadro 4: Quantidade de acessos ao painel de Power BI do ABC Excelência.

Usuário Único	Acesso ao Painel
Franqueado 1	14
Franqueado 2	7
Franqueado 3	5
Franqueado 4	5
Franqueado 5	4
Franqueado 6	4
Franqueado 7	3
Franqueado 8	2
Franqueado 9	2
Franqueado 10	2
Franqueado 11	2
Franqueado 12	2
Franqueado 13	1
Franqueado 14	1
Franqueado 15	1
Franqueado 16	1

Franqueado 17	1
Franqueado 18	1
Franqueado 19	1
Franqueado 20	1
Franqueado 21	1
Franqueado 22	1
Franqueado 23	1
Franqueado 24	1
Franqueado 25	1
Franqueado 26	1
Total de acessos	66

Fonte: Relatório métricas de uso do painel de Power BI ABC Excelência 2024.

Os nomes das franquias foram trocados para preservar os participantes do programa. Tivemos somente 26 franquias diferentes acessando o painel, frente a um total de 218 franquias participantes, uma taxa de 12% (PROGRAMA ABC EXCELENCIA 2024). Esse número demonstra um baixíssimo engajamento dos franqueados no programa, possivelmente devido a algum tipo de subcultura que se formou e que a rede precisa desmistificar.

A respeito dos times internos, existem duas equipes que são diretamente responsáveis por fomentar o programa junto aos franqueados. O time de capacitação, que é responsável por criar e difundir todos os treinamentos da rede ABC da Construção com os franqueados, e dentro destes treinamentos, o treinamento do ABC Excelência e o time de consultores e gerentes de franquias, que será o alvo da pesquisa, colaboradores que apoiam as franquias no dia a dia, resolvendo problemas e criando planos de ação para evolução das vendas.

Como o time de consultores e gerentes enxerga o programa ABC Excelência? Esses profissionais leram o manual e entenderam as regras, critérios, módulos de disputa e premiações? Como este time trabalha e difunde o programa com o franqueado? O programa é abordado durante as reuniões com os franqueados? O painel de Power BI criado pela ABC da Construção é utilizado, para a devolutiva de resultados e trabalhos de correções de desvios ao longo dos ciclos de avaliação? Como a ABC da Construção trabalha a comunicação e engajamento de times internos e franqueados em relação ao programa? Qual a percepção que consultores e gerentes veem de seus franqueados em relação ao programa? O programa ajuda os franqueados a melhorar seu desempenho de vendas? Engaja os franqueados em uma cultura de performance? Como a organização deve intervir e superar estes desafios para criar um plano de recompensas que seja coeso, engajador, motivador e orientado por resultados?

3 REFERENCIAL TEORICO E ESTUDO EMPÍRICO

O Referencial teórico será dividido em duas partes principais. Até o tópico 3.1.3, o tema é a origem do sistema de franquias no Brasil, suas características e importância. Do tópico 3.1.4 até o tópico 3.1.8, o tema é cultura organizacional e o sistema de recompensas, buscando demonstrar sua importância e impactos dentro das organizações. Já o estudo empírico será composto por uma contextualização da importância e função do profissional consultor de franquias e gerente de franquias da ABC da Construção, e na sequência, as perguntas formuladas para a pesquisa e a apresentação e análise dos resultados.

3.1 A ORIGEM DO SISTEMA DE FRANQUIAS NO BRASIL

O sistema de franquias foi instituído no Brasil em 1963, a partir da implantação da rede Yázigi de ensino da língua inglesa. Posteriormente, em 1986, o Plano Cruzado contribuiu para a expansão dos negócios no país e, conseqüentemente, foi criada a Associação Brasileira de Franchising (ABF). A ABF tem por objetivo representar o setor de franquias no Brasil, desfrutando hoje de um grande prestígio e uma imagem consolidada para o mercado.

Segundo a ABF (2024), ao buscar uma franquia para se filiar, um novo franqueado se concentra em quatro pontos centrais: o econômico; o relacionamento; as operações; as práticas ambientais, sociais e de governança. No âmbito econômico, o novo franqueado busca marcas adaptáveis, que desenvolvam soluções inovadoras, aprendizado contínuo sobre o negócio e sobre processos de recrutamento e engajamento, valor de escala e poder de negociação da franqueadora. No tema de relacionamento, espera-se que a franqueadora fortaleça as relações através de reuniões regionais, conselhos de franqueados, transformação digital constante nas operações, fortalecendo a omnicanalidade, além de atualizações sobre tributações e temas jurídicos e trabalhistas. No âmbito operacional, a franqueadora precisa valorizar o suporte operacional com personalidade, por meio da troca de melhores práticas entre a rede, aprimoramento de técnicas em negociação e treinamentos presenciais e/ou por meio de plataformas digitais. Para as práticas sociais, ambientais e de governança, um novo franqueado busca valorização de ações para redução de emissão de gases poluentes, criação de alternativas sustentáveis para processos e criação ou apoio a programas sociais que impactam positivamente a sociedade.

3.1.1 DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA DE FRANQUIA

A International Franchise Association – IFA (2017) defini franquias como um simples método para expansão dos negócios, distribuição de bens e serviços através de um relacionamento entre franqueador, pessoa ou companhia que concede licença a terceiros para condução do seu negócio, e franqueado, pessoa ou companhia que recebe a licença para negociar sob a marca registrada e nome comercial do franqueador. Acrescenta também que o franqueador, além de especificar os produtos ou serviços que devem ser oferecidos pelo franqueado, deve fornecer um sistema operacional, marca e suporte (IFA, 2017).

No sistema de franquias, a empresa que detém a marca e/ou o formato das operações do negócio e concede os direitos de uso a outra empresa é conhecida como franqueadora, enquanto aquela que adquire esses direitos é denominada franqueada (FOSTER, 1994; MAURO, 2006). A empresa que aceita a tecnologia e a marca de outra empresa passa a constituir uma pessoa jurídica (franquia) vinculada a uma rede.

Diferentes tipos de organizações precisam criar e transferir conhecimentos, mas necessitam, também, gerenciar esses processos e a tensão relacionada à exploração de novas competências e/ou à transferência das já desenvolvidas (MARCH, 1991). Isso demanda organização e projeto, já que, cabe ressaltar, explorar novas competências envolve a criação de conhecimentos, e a transferência de competências, a padronização e a sua replicação, como ocorre nas empresas atuantes por meio do *franchising*.

Em relação à replicação, ela é o esforço de reproduzir um conjunto de atividades, que permite a sua transferência sem a necessidade de se compreender suas causas, consequências e interdependência. Numa cadeia replicadora, uma organização central desenvolve (i) o conhecimento relativo à criação e à seleção dos atributos a replicar e (ii) as competências necessárias para transferir esse conhecimento para as unidades (WINTER; SZULANSKI, 2001)

3.1.2 VANTAGENS DE SE ADQUIRIR UMA FRANQUIA

De acordo com o site do Sebrae (2024), existem algumas vantagens em se adquirir uma franquias, dentre elas estão: credibilidade de um nome ou marca conhecida no mercado; apoio do franqueador; existência de um plano de negócio; maior garantia de mercado; economia com propaganda; possibilidade de pesquisa e desenvolvimento (SEBRAE, 2024).

Ainda segundo o Sebrae (2024), como a franqueadora dispõe de histórico positivo com fornecedores e recursos financeiros maiores, o franqueado pode usufruir de descontos nos

preços, prazos mais longos e pagamentos em condições especiais que podem baratear o preço final do produto ou serviço. O franqueado recebe orientação e apoio da franqueadora que já tem um plano de negócios consolidado e sabe quais são as principais dificuldades que o novo franqueado terá. A franqueadora dispõe de uma vantagem competitiva por já ter testado seus produtos e marca no mercado, com isso o franqueado tem informações relevantes quanto ao melhor processo de produção e/ou venda e às estratégias dos seus concorrentes. Os custos com propaganda podem ser rateados entre os franqueados da rede, resultando em uma redução substancial nos investimentos que o novo franqueado terá de fazer para promover a marca na sua região. Por fim, a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos ou aperfeiçoamento dos já existentes que caberá inteiramente à franqueadora, que os testará em suas unidades antes de lançá-los na rede (SEBRAE, 2024).

3.1.3 DESVANTAGENS DE SE ADQUIRIR UMA FRANQUIA

Além das vantagens citadas, existem também as desvantagens. De acordo com o site do Sebrae (2024), destacam-se entre as principais desvantagens: a pouca flexibilidade; a localização forçada; o risco de falhas no sistema. A primeira desvantagem é a pouca flexibilidade. No sistema de franquias, o controle sobre as operações do franqueado é constante e auditorias são realizadas a fim de detectar falhas no cumprimento das obrigações por parte do franqueado, atuando nos controles financeiros e contábeis na maioria das vezes. Em relação à localização forçada, o franqueado pode sugerir locais apropriados para a instalação do ponto de venda, mas a decisão final muitas vezes é da franqueadora, que analisa e escolhe o melhor local de acordo com seu plano de expansão. Ao escolher uma franqueadora com sistemas problemáticos, o franqueado pode sofrer com problemas operacionais, como atrasos em entregas de produtos, diminuição da rentabilidade prevista, perda de qualidade e/ou pouca inovação nas mercadorias ou serviços comercializados (SEBRAE, 2024).

3.1.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional desempenha um papel central nas ações de uma organização, sendo o principal fator que orienta as estratégias e decisões empresariais. Newstrom (2008), destaca que, através da cultura, a organização estabelece os padrões de atitudes e comportamentos que guiarão seus membros. Essa cultura se manifesta nos hábitos diários dos colaboradores, nas regras que precisam ser seguidas, nos costumes que são praticados e nos

valores que são compartilhados dentro da entidade. Além disso, a cultura não é apenas um conjunto de normas, mas também uma fonte poderosa para a construção da identidade da organização. A cultura define a maneira como os membros se relacionam com a empresa e com os outros, criando uma atmosfera que pode influenciar diretamente a eficácia das operações.

A partir dessa perspectiva, a cultura organizacional se torna um alicerce essencial para a coordenação das atividades dentro da organização. De acordo com Freitas (1996), a cultura fornece uma referência para os colaboradores em relação às condutas e decisões que precisam ser tomadas. Ela estabelece um objetivo comum entre todos os membros e orienta como esses objetivos serão alcançados, levando em consideração as práticas estabelecidas e as formas de atuação desejadas. Assim, a cultura se revela como uma poderosa ferramenta para alinhar as ações individuais e coletivas, assegurando que todos trabalhem em sintonia para atingir as metas estabelecidas pela organização.

Além disso, a cultura organizacional não é estática, ela é dinâmica e se adapta ao longo do tempo à medida que a organização evolui. Como enfatiza Paim (2009), a cultura é moldada pela integração e adaptação dos colaboradores aos padrões existentes, e esse processo de socialização garante que os novos membros da equipe aprendam as práticas e comportamentos esperados. Dessa forma, a cultura organizacional contribui para o fortalecimento dos vínculos internos, facilitando a criação de um ambiente coeso, no qual a comunicação, a coordenação e a aprendizagem mútua são fomentadas. Tais elementos são fundamentais para que a organização consiga aprimorar continuamente sua performance, criando um ciclo virtuoso de melhorias.

Wood Jr. (1997) também complementa essa visão ao associar a cultura organizacional às crenças, atitudes e comportamentos que impactam diretamente à execução das tarefas e o alcance das metas. Profissionais que se alinham à cultura organizacional não apenas compreendem suas responsabilidades, mas também se sentem motivados a contribuir para o sucesso coletivo da organização. Essa energia positiva é essencial para garantir que a organização alcance seus objetivos estratégicos, fortalecendo sua posição no mercado e assegurando a qualidade de seus processos.

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 o poder, quando o grupo reconhece o objeto proposto pelo líder.

O fortalecimento da cultura organizacional depende, em grande parte, da harmonia entre cognição, emoção e poder. Quando esses elementos não se alinham, e as crenças e valores do grupo não são assimilados de maneira unificada, surgem as subculturas, termo usado por Schein (2009) para se referir a grupos internos que mantêm suas próprias crenças e práticas distintas da cultura dominante.

A convergência entre as subculturas, conforme descrito por Motta e Vasconcelos (2002), ocorre quando existem pontos de conversão de padrões e crenças que transcendem as crenças individuais e se alinham aos valores mais amplos da organização. Para que isso aconteça de maneira eficaz, Robbins (2010) argumenta que a organização precisa contar com uma cultura dominante capaz de integrar as subculturas. Ao contrário, na ausência de uma cultura dominante, as culturas individuais nortearão seus comportamentos, que poderão ser diversos e conflitantes entre si.

A construção e manutenção de uma cultura organizacional forte exige, segundo Schein (1985), o estabelecimento de objetivos claros e a criação de estruturas e processos que estejam alinhados com a missão da organização. É necessário que os membros compartilhem uma visão comum e que haja uma comunicação eficiente que promova a transparência e o engajamento de todos. A definição de padrões claros de comportamento, acompanhada de métodos de monitoramento e avaliações periódicas, são fundamentais para garantir que todos os colaboradores se alinhem às expectativas organizacionais. Nesse contexto, a liderança deve atuar de maneira estratégica, incentivando práticas que reforcem os valores da organização, promovendo a aprendizagem contínua e o comprometimento de todos com os objetivos coletivos.

Portanto, ao analisar a cultura organizacional sob essas diferentes perspectivas, é possível perceber que ela é um fator fundamental para a criação de uma identidade coletiva dentro da organização. Ela não apenas define os comportamentos desejados, mas também estabelece um caminho claro para o sucesso, unificando os esforços dos colaboradores e promovendo uma aprendizagem constante. Dessa forma, a cultura não apenas reflete o que a organização é, mas também influencia o que ela pode se tornar, desempenhando um papel crucial na melhoria contínua de sua performance.

3.1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL NO SISTEMA DE FRANQUIAS

Compartilhar a cultura organizacional com colaboradores ou, no caso deste estudo, com o franqueado, é transmitir com sinceridade e clareza os objetivos e metas da franqueadora. É

necessário mostrar a força da organização e como ela se diferencia em produtos e serviços dos seus concorrentes. Além dos autores já citados no tópico anterior, 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 o presente estudo, o franqueado precisa entender que os times internos estão à disposição para apoiá-lo no desenvolvimento de seu negócio e que a franqueadora está sempre buscando inovações para ficar à frente no mercado.

Cristina Gonçalves e Djair Picchiali (2021) apresentam um estudo de caso com uma franqueadora que atua no segmento de tecnologia e gestão. Neste estudo, os autores realizaram entrevistas com líderes da franqueadora e a aplicação de questionários eletrônicos com colaboradores de toda a rede (franqueadora e franquias). Os questionários foram aplicados com perguntas que reforçavam as afirmações feitas pelos líderes da organização nas entrevistas prévias, com o intuito de identificar se os valores pregados por estas lideranças, eram assimilados pelos times internos e franqueados.

Nos resultados dos questionários aplicados, dois pontos se destacam e convergem com temas citados anteriormente. As baixas médias encontradas para o fator profissionalismo competitivo (valorização da competência e desempenho em detrimento do trabalho em equipe), fator contrário aos valores da organização, indicaram que os líderes agem como uma força de difusão da cultura, reforçando estudos elaborados por Schein (1983) e Kets de Vries (1991) quando dizem sobre a formação da cultura a partir da influencia exercida pela liderança. O fator profissionalismo cooperativo (valorização de colaboradores que executam suas tarefas com competência e demonstram espírito de colaboração e iniciativa), contrário ao anterior, se mostrou um dos mais consistentes dentre os fatores analisados pelo estudo. As altas médias encontradas reforçam estudos como por exemplo de O'Reilly (1989) sobre a formação e manutenção de uma cultura a partir de práticas de gestão adequadas.

Por fim, o estudo de Cristina Gonçalves e Djair Picchiali (2021) demonstra que a difusão da cultura de uma organização vem em grande parte da atuação dos líderes e como eles se enxergam como agentes de transformação. Entretanto, o líder não pode ser o único agente de transformação e difusão da cultura. Outro ponto importante que deve apoiar os líderes é a forma com que a organização realiza a transferência do conhecimento como fator de compartilhamento da cultura e objetivos da organização. Segundo Argote e Ingram (2000), a transferência de conhecimento em organizações é o processo pelo qual cada unidade é afetada

pela experiência da outra. Sua manifestação é observada e medida através de mudanças no desempenho das unidades receptoras.

A adequada transferência de conhecimento é necessária para atingir os objetivos do franqueado, mas também tem especial importância para o franqueador, na medida em que um processo eficiente e eficaz terá mais chances de garantir a homogeneidade de serviços da rede, que caracteriza o conceito do negócio. O conhecimento a ser transferido pode ser classificado como explícito ou tácito (NONAKA, 1991).

O conhecimento explícito pode ser transmitido em uma linguagem sistemática e formal. Por outro lado, o conhecimento tácito tem uma qualidade pessoal que torna difícil de formalizar e comunicar. Ele está mais associado a ações, compromissos e envolvimento de um indivíduo em determinado contexto (KOGUT; ZANDER, 1992). Essa distinção é importante porque está ligada à forma de se transferir e aos mecanismos de transferência entre indivíduos, lugar e tempo. O conhecimento explícito é revelado pela sua comunicação, enquanto o conhecimento tácito é revelado por sua aplicação (GRANT, 1996).

No contexto das franquias, o conhecimento explícito é transferido principalmente através dos manuais. No entanto, ele também se dá através de e-mails e comunicados formais. Já o conhecimento tácito, geralmente, é transferido através de reuniões, seminários, visitas e treinamentos (WINDSPERGER; GOROVAIA, 2007). As lideranças e os colaboradores que estão em contato com os franqueados precisam entender que o manual não transfere o conhecimento por completo e nem resolve todos os problemas. A partir deste ponto se faz necessário que estes times tenham consciência do seu trabalho como difusores do conhecimento tácito e estreitem o relacionamento junto aos franqueados.

É importante perceber que, apesar do conhecimento tácito sempre existir em uma organização, isso não significa que ele não possa se tornar explícito. Na verdade, quanto mais se entende e consolida o conhecimento tácito, mais fácil convertê-lo em explícito e, assim, difundi-lo. Nonaka (1994) entende que essa conversão é um dos elementos-chave para que as firmas possam se manter competitivas.

3.1.6 ANÁLISE TRIDIMENSIONAL DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Edgar Schein (1985) propõe uma análise tridimensional da cultura organizacional, desvendando as múltiplas camadas que compõem esse fenômeno complexo. No primeiro nível, Schein examina os artefatos visíveis, que incluem símbolos, rituais e comportamentos observáveis. Esses elementos representam a expressão externa da cultura, oferecendo pistas

iniciais sobre os valores e normas compartilhados pelos membros da organização. Ao decifrar esses artefatos, é possível obter insights valiosos sobre a identidade e as práticas culturais da organização.

No segundo nível, Schein (1985) adentra os valores compartilhados, explorando as crenças fundamentais que orientam o comportamento organizacional. Essa camada mais profunda revela os princípios que influenciam as decisões e ações dos membros da organização, fornecendo uma compreensão mais abrangente das raízes culturais da instituição. Ao identificar e compreender os valores compartilhados, as organizações podem alinhar estratégias e práticas de maneira mais eficaz, promovendo uma cultura coesa e congruente.

No terceiro nível, Schein (1985) atinge os pressupostos básicos, as crenças profundamente enraizadas e muitas vezes não questionadas que moldam a percepção coletiva da realidade. Esses pressupostos formam a base invisível da cultura organizacional, exercendo uma influência poderosa sobre o pensamento e as ações dos membros da organização. Ao desvelar esses pressupostos, as organizações podem compreender as raízes mais profundas de sua cultura, possibilitando uma gestão mais consciente e adaptativa das dinâmicas culturais. Em conjunto, essa abordagem tridimensional oferece uma estrutura abrangente para a análise e gestão eficaz da cultura organizacional.

3.1.7 COMO A ANÁLISE TRIDIMENSIONAL PODE SE APLICAR EM UM SISTEMA DE FRANQUIAS

Ao aplicar a análise tridimensional de Edgar Schein (1985) à dinâmica de franqueamento, evidenciam-se desafios significativos na transmissão eficaz da cultura organizacional para os novos franqueados. No primeiro nível, representado pelos artefatos visíveis, a dificuldade reside na interpretação precisa desses elementos culturais. Os símbolos e rituais que são tão familiares para os membros internos da organização podem ser ambíguos ou mal compreendidos pelos franqueados, resultando em uma percepção distorcida dos valores e práticas culturais. A capacidade de traduzir esses artefatos de uma forma que franqueados entendam torna-se crucial para estabelecer uma compreensão sólida e alinhamento cultural.

No segundo nível, a dificuldade concentra-se na internalização desses princípios pelos franqueados. Transmitir valores fundamentais pode ser desafiador, especialmente quando há uma divergência entre as expectativas culturais da franqueadora e as experiências anteriores dos franqueados. A resistência à assimilação de novos valores pode surgir, destacando a

importância de estratégias de treinamento que não apenas comuniquem esses valores, mas também os integrem de maneira significativa na mentalidade e prática diária dos franqueados.

Ainda segundo Schein (1985), no terceiro nível, relacionado aos pressupostos básicos, a dificuldade surge na identificação e questionamento dessas crenças fundamentais. Muitas vezes arraigados no inconsciente coletivo da organização, esses pressupostos podem ser difíceis de serem explicitados e comunicados. Os franqueados podem encontrar obstáculos ao compreender as suposições subjacentes à cultura organizacional, o que pode levar a lacunas na assimilação da verdadeira essência cultural. Superar essa dificuldade exige estratégias que incentivem a reflexão crítica e a exploração conjunta desses pressupostos, promovendo uma compreensão mais profunda e autêntica da cultura organizacional.

3.1.8 PLANO DE RECOMPENSAS

Chiavenato (2014) traz conceitos interessantes sobre o tema plano de recompensas. O processo de recompensar as pessoas constitui elementos fundamentais para incentivo e a motivação de funcionários. A palavra recompensa significa retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém e é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição e reconhecimento de seu trabalho. As recompensas devem funcionar como um reforço positivo ao elevado desempenho e, na medida do possível, deve sustentar a permanência e engajamento das pessoas na organização. No foco deste estudo, as recompensas não mudam suas características, elas devem motivar e reconhecer o trabalho do franqueado, sustentando sua permanência na rede e o motivando a continuar com sua operação e trabalho bem-sucedido, inclusive servindo como motivação para outros franqueados.

As recompensas devem ser alinhadas com os objetivos estratégicos da organização e devem ser um instrumento de gestão estratégica, capaz de motivar os envolvidos a agirem em sintonia com a missão, visão e valores da empresa. Com isso, as recompensas deixam de ser somente uma remuneração variável e passam a ser uma ferramenta que irá nortear os colaboradores (no presente estudo, os franqueados) aos principais objetivos no curto, médio e longo prazo (CHIAVENATO, 2014).

Ainda segundo Chiavenato (2014) existem cinco tipos de recompensas financeiras: recompensas relacionadas com alcance de objetivos organizacionais, como lucro ou prejuízo; recompensas vinculadas ao tempo de serviço do funcionário; recompensas relacionadas com desempenho excepcional; recompensas relacionadas com resultados departamentais, divisionais ou mesmo globais; recompensas relacionadas com aumento de competências,

visando incrementar o aprendizado e a construção de novas competências. Não é necessário optar por somente um tipo de recompensa, a organização pode optar por mais de uma, usando aquelas que mais se adequem às suas estratégias e condições financeiras.

Chiavenato (2014) ainda cita que um plano de recompensas é interessante quando: as unidades de resultados podem ser facilmente medidas; existe clara relação entre o esforço do colaborador e a quantidade de resultados alcançados; os cargos são padronizados, o fluxo de trabalho é regular e não há demora na aferição dos resultados; a qualidade é menos importante do que a quantidade ou, quando a qualidade é importante, ela é facilmente medida e controlada; as condições de competição impõem que as unidades de custos sejam precisas e conhecidas.

Por fim, Chiavenato (2014) demonstra que a implantação de um plano de incentivos requer os seguintes cuidados: assegurar que esforços e recompensas estejam diretamente relacionados à produtividade da equipe e do colaborador; fazer o plano compreensível e facilmente calculável pelos funcionários; formular objetivos claros, específicos, desafiadores e alcançáveis; proporcionar apoio ao plano por parte dos gerentes e responsáveis.

Dessa forma, com todo o referencial teórico exposto ao longo destes últimos tópicos, é possível concluir que, para que um plano de recompensas seja alinhado às estratégias da organização, transfira o conhecimento de forma clara e engaje os envolvidos na cultura desejada, alguns pontos são centrais: entender se o plano de recompensas é claro e não gera dúvidas; criar critérios de avaliação que sejam mensuráveis e de fácil entendimento; desenvolver metas que sejam alcançáveis e ao mesmo tempo, desafiadoras; descobrir se falhas internas da franqueadora criam uma subcultura nos franqueados, onde eles perdem o interesse e não veem a importância do plano de recompensas; identificar qual ou quais dos três níveis do modelo tridimensional de Edgar Schein precisam de maior atuação da franqueadora.

3.2 METODOLOGIA DE ESTUDO EMPIRICO

Além do estudo teórico, que forneceu a base conceitual e o embasamento necessário para o estudo, foi realizada uma pesquisa empírica. Essa etapa permitiu coletar dados e insights práticos, complementando a teoria e os desafios com evidências reais. A pesquisa empírica foi essencial para identificar lacunas e pontos de melhoria, fornecendo informações concretas para a construção de um plano de ação eficaz e que proponha as melhores soluções para os desafios do estudo.

A pesquisa, que está detalhada nos próximos tópicos, visa entender a percepção do time de consultores e gerentes a respeito do programa ABC Excelência, como eles difundem e

trabalham o programa e o que eles enxergam que pode ser melhorado, para transformá-lo em um programa que engaje os franqueados da ABC da Construção em uma cultura de performance orientada por desempenho e resultados. Os pontos que serão abordados na pesquisa são:

- Entendimento do manual do programa ABC Excelência.
- Difusão do programa junto aos franqueados.
- Uso do painel de Power BI para devolutiva dos resultados e melhoria de desempenho.
- Divulgação, comunicação e engajamento do programa ABC Excelência.
- Suporte ao franqueado sobre o programa ABC Excelência.
- Percepção do programa como uma força de engajamento e melhoria constante de desempenho para os franqueados.

3.2.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS – TIME DE CONSULTORES E GERENTES

A pesquisa foi realizada com um total de doze colaboradores da franqueadora, sendo dez consultores de franquias e dois gerentes de franquias. A empresa conta hoje com quinze consultores e três gerentes. No entanto, dois consultores estavam de férias durante a realização do questionário, um consultor se desligou da empresa e outros dois consultores trabalham com franquias que não participam do programa e, portanto, não responderam ao questionário. Um dos gerentes não respondeu o questionário no prazo estipulado. A idade varia de 22 a 40 anos sendo que somente um gerente tem 40 anos. Excluindo os gerentes, a idade dos consultores de franquias, variam entre 22 a 35 anos o que indica que são profissionais mais novos, com menos experiência no mercado de trabalho. A maioria destes profissionais, já estão na empresa há alguns anos e exerciam outros cargos antes de serem promovidos para a função de consultor ou gerente. Essa é uma prática que a ABC da Construção adota, pois é um reconhecimento dos talentos da organização e também é menos oneroso promover um colaborador que já conhece a cultura e rotina da organização, ao invés de contratar alguém de fora, que precisaria se adequar as normas, padrões e cultura da empresa.

3.2.1.1 O QUE É UM CONSULTOR DE FRANQUIA

Um consultor de franquias é um colaborador que está no dia a dia junto com o seu(s) franqueado(s). Cada consultor atende lojas de um estado do país ou de uma região específica

de um estado. Por exemplo, os estados onde a ABC da construção tem muitas franquias como Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo, esses estados são divididos em regiões (norte, sul, triangulo mineiro etc.) e cada consultor atende as lojas desta região.

O consultor ajuda o franqueado com problemas mais rotineiros, como conversão de orçamentos de vendas, comunicações internas, até temas mais complexos, como diagnósticos de desempenho. O diagnóstico de desempenho, por exemplo, é feito mensalmente pelo consultor e apresentado ao franqueado durante as sprints (reuniões), auxiliando-o a entender os seus desvios de performance e pontos de melhoria. Um diagnóstico pode identificar, que determinado franqueado precisa trocar, contratar e/ou qualificar sua equipe de vendas. O consultor, como já descrito anteriormente também é responsável por repassar os resultados do programa ABC Excelência para seu franqueado(a) e difundir o programa.

Cada consultor trabalha, em média, com 20 lojas. No entanto, existem três consultores que trabalham com 25, 28 e 30 lojas respectivamente. Esse número médio de lojas já é considerável e se torna um limitador para o trabalho diário do consultor, que muitas vezes acaba imerso em problemas mais rotineiros e não tem tempo para realizar tarefas mais importantes como o diagnóstico de desempenho citado anteriormente.

A tarefa mais importante deste profissional é mediar a tensão entre a franqueadora e franqueado. O consultor precisa entender muito bem o modelo de negócios da ABC da Construção e quais são os objetivos da organização, para ter uma relação transparente com seu franqueado e conseguir sanar suas dúvidas, evitando qualquer tipo de litígio entre as partes.

3.2.1.2 O QUE É UM GERENTE DE FRANQUIA

O gerente de franquias da ABC da Construção é o superior imediato do consultor de franquias. Da mesma forma que o consultor, os gerentes são separados por regiões do país. Existe um gerente para o estado de São Paulo, outro para o estado de Minas Gerais e um terceiro para os outros estados do país. O gerente é responsável pelos consultores que atuam nos estados sob sua gestão.

O gerente de franquias mantém uma relação bem próxima aos franqueados, principalmente aqueles mais antigos e/ou aqueles que participam dos comitês regionais e conselho de franqueados. O gerente é responsável por participar de algumas reuniões estratégicas da empresa, trazendo os feedbacks de consultores e franqueados quando pertinente, com o objetivo de melhorar algum processo da organização.

O gerente também desempenha um papel importante na mediação da tensão entre franqueadora e franqueados, especialmente nos comitês regionais, quando os franqueados apresentam suas principais insatisfações e dificuldades no negócio. Por ter mais proximidade com a diretoria da organização, o gerente participa da criação de algumas estratégias e deve ser um catalisador destas informações, difundindo-as com muito cuidado entre os consultores e franqueados, para evitar ruídos ou mal-entendidos.

3.2.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

Quanto à abordagem deste estudo, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Segundo Minayo (2011), a pesquisa qualitativa para ser fidedigna, precisa conter alguns verbos centrais como compreensão e interpretação e alguns substantivos, como experiência, vivência, senso comum e ação social. Minayo (2011), lista 10 passos que devem nortear uma pesquisa qualitativa, alguns deles são: conhecer os termos estruturantes da pesquisa qualitativa; definir o objetivo sob a forma de uma pergunta ou problema; dirigir-se ao cenário de pesquisa sem pretensões formais (estando aberto a novas hipóteses); ir a campo munido de teoria e hipóteses mas aberto para questioná-las; construir a tipificação do material recolhido no campo e fazer a transição entre a teoria e a observação empírica; produzir um texto fiel aos achados do campo mas também contextualizado e acessível. A pesquisa qualitativa irá trazer profundidade e qualidade nos dados coletados, gerando insights para responder à pergunta central. A abordagem qualitativa se faz útil para entender como os entrevistados percebem o programa e se os desafios citados são verdadeiros.

O tipo de pesquisa é exploratória-descritiva. Gil (2022) define a pesquisa exploratória como uma abordagem para investigar um tema que é pouco conhecido ou carece de estudos prévios. Esse tipo de pesquisa permite o pesquisador entender mais sobre o assunto, identificar os principais pontos e formular novas hipóteses para pesquisas futuras. A pesquisa descritiva, segundo Silva & Menezes (2000), consiste em descrever as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis. Este tipo de pesquisa normalmente é realizado com técnicas de coletas de dados, questionários, entre outros. Para o presente estudo, a pesquisa exploratória-descritiva visa fornecer insights para um entendimento maior sobre o tema, com o objetivo de descobrir se a percepção do autor do estudo é a mesma dos consultores e gerentes de franquias da ABC da Construção.

O desenho de pesquisa é no formato de estudo de caso. YIN (2014) define um estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que busca compreender um fenômeno contemporâneo

dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Yin enfatiza que o estudo de caso é uma abordagem holística, permitindo uma análise aprofundada das relações complexas entre variáveis, por meio da coleta de dados múltiplos e variados, como entrevistas, observações diretas e indiretas, documentos, materiais publicados e dados secundários. Essa metodologia visa capturar a riqueza e a profundidade de situações específicas, contribuindo para a compreensão mais ampla de fenômenos sociais complexos e contextualizados. O estudo de caso se enquadra no objetivo desta pesquisa pois este método possibilita uma maior compreensão do tema estudado e a busca de soluções para os pontos propostos, com a criação de um plano de ação.

3.2.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Para esta pesquisa, foi utilizado como principal instrumento o questionário semiestruturado. Gil (2022) descreve o questionário estruturado como um instrumento de coleta de dados composto por perguntas específicas, com opções de resposta previamente estabelecidas. O autor enfatiza a importância de formular questões claras e objetivas, evitando ambiguidades, para garantir a precisão e confiabilidade das respostas. Gil também destaca a necessidade de escolher cuidadosamente as escalas de resposta. O questionário semiestruturado, por sua vez, fornecerá informações para avaliar a percepção de consultores e gerentes sobre o atual programa do ABC Excelência, incluindo como eles enxergam o programa, se entendem o manual, utilizam e difundem o painel de Power BI junto aos franqueados, entre outros temas.

A coleta de dados será por meio de um painel de informantes-chaves. Gil (2022) enfatiza que a seleção dos informantes-chave deve ser criteriosa e intencional, o pesquisador deve identificar indivíduos que tenham experiência no tema, conhecimento técnico ou teórico relevante. Para o presente estudo os informantes-chave se encaixam no perfil que Gil menciona como pessoas em posições estratégicas para observar ou influenciar o fenômeno estudado e capazes de fornecer informações confiáveis e detalhadas. Os consultores e gerentes de franquias, como exposto em detalhes no tópico 3.2.1 deste documento, são os profissionais que estão no dia a dia com os franqueados, entendendo suas dificuldades, anseios e sonhos. Esses colaboradores são os principais responsáveis por difundir e ensinar o modelo de negócios da ABC da Construção e também o programa ABC Excelência.

3.2.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados será realizada por meio da análise temática dedutiva. Segundo Braun e Clarke (2006), a análise temática fornece uma ferramenta flexível e útil para a pesquisa, capaz de gerar um conjunto rico e detalhado de dados, embora complexo. Ela permite classificar os dados qualitativos provenientes das pesquisas em torno dos pontos centrais do estudo. Esses pontos podem ser categorizados de forma indutiva, o que, segundo Braun e Clarke (2006), envolve uma categorização guiada pelos dados da pesquisa, sem tentar se encaixar em um modelo de codificação preexistente ou nos preconceitos analíticos do pesquisador. Já na categorização dedutiva, a orientação do analista é mais explícita, descrevendo menos os dados de forma geral e ressaltando apenas alguns aspectos específicos.

As perguntas formuladas para esta pesquisa foram definidas utilizando os desafios do atual programa ABC Excelência, exposto no tópico 2.8 deste documento, e no referencial teórico detalhado ao longo deste capítulo. O questionário foi dividido em cinco seções, com o objetivo de facilitar a análise dos dados e a exposição dos resultados. Foram elaboradas 22 perguntas, sendo que algumas delas dependem da resposta anterior. A última pergunta é aberta, permitindo que os entrevistados forneçam feedbacks ou sugestões. O quadro 5 apresenta as perguntas.

Quadro 5: Perguntas formuladas para o questionário

Seção 1: sobre o programa e clareza do manual ABC Excelência	Seção 2: sobre o painel de Power BI ABC Excelência	Seção 3: sobre divulgação do programa, engajamento e comunicação	Seção 4: sobre apoio ao franqueado	Seção 5: conclusão
Você conversa com seu franqueado(a) sobre o programa ABC Excelência?	Você sabia que o ABC criou um painel de Power BI do ABC excelência? Neste painel você consegue acompanhar os resultados dos seus franqueados(as) e ver a posição deles no seu módulo de disputa.	A comunicação sobre o programa ABC Excelência é suficiente para mantê-lo informado e engajado?	Quando o seu franqueado(a) tem dúvidas sobre o programa, ela busca sua ajuda?	Você sente que o programa ABC Excelência ajuda o seu franqueado(a) a alcançar melhores resultados?

Você trabalha com seu franqueado(a) o programa ABC Excelência durante as sprints ou outras reuniões ao longo do ano?	Com que frequência você acessa o painel de Power BI do programa ABC Excelência?	A comunicação sobre o programa ABC Excelência é suficiente para manter o seu franqueado(a) informado e engajado?	Com que frequência seu franqueado(a) busca sua ajuda sobre o programa ABC Excelência?	Você acredita que o programa ABC Excelência pode vir a ser um programa que engaje o franqueado em uma cultura de performance orientada por desempenho e resultados? Ou seja, que o programe ajude o franqueado a aumentar suas vendas?
Você dá a devolutiva para seu franqueado(a) do resultado trimestral do programa, independente do resultado dele?	O painel de Power BI do ABC Excelência apresenta as informações que você precisa de forma clara?	Dentre as opções abaixo, quais você acha que podem aumentar o engajamento do seu franqueado(a) no programa ABC Excelência. *você pode marcar mais de uma opção.	Você consegue tirar as dúvidas do seu franqueado(a) ou tem dificuldade para responde-las?	Use o campo abaixo, dê feedback e nos ajude a melhorar! (opcional).
Você já leu o manual do ABC Excelência? O manual é disponibilizado no SULTS.	Você considera útil a inclusão de simulações ou projeções no painel para facilitar a análise de desempenho?	Dentre as opções abaixo, quais você acha que podem aumentar o seu engajamento e dos times internos da ABC da Construção no Programa ABC Excelência? *você pode marcar mais de uma opção.		
Como você avalia o manual do ABC Excelência? o manual explica de forma clara os objetivos do programa, critérios de avaliação, módulos de disputa e premiações?	Você utiliza o painel de Power BI do ABC Excelência com seu franqueado(a) para dar algum feedback ou devolutiva do seu desempenho?			
Qual parte do manual NÃO está claro para você?				

Porque você não leu o manual do ABC Excelência?				
---	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

3.2.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

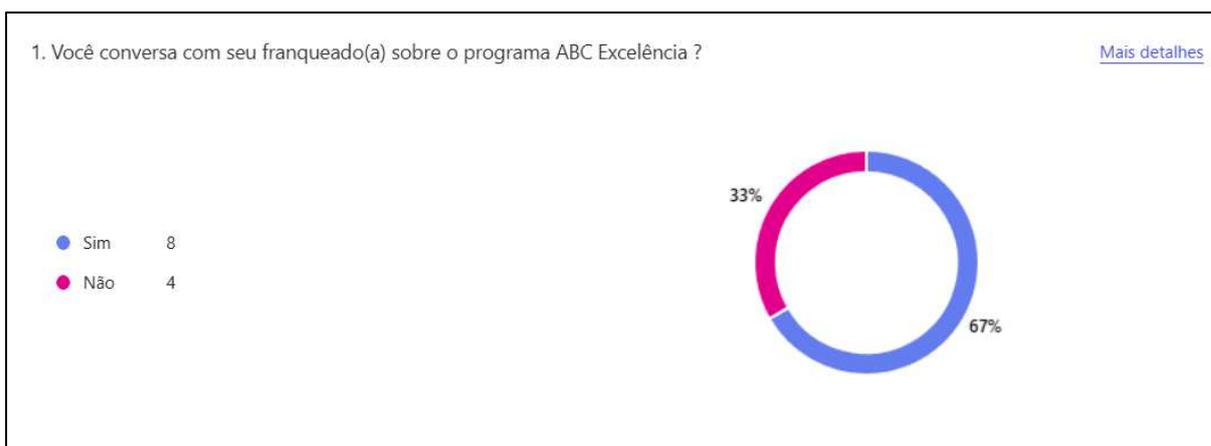
Os próximos cinco tópicos terão o mesmo título apresentado no questionário e serão feitas breves explicações do resultado de cada pergunta. Ao final de cada tópico, será apresentada uma análise. Por fim, o último tópico apresenta as conclusões e insights extraídos do questionário.

3.2.5.1 SEÇÃO 1 - SOBRE O PROGRAMA E CLAREZA DO MANUAL ABC EXCELENCIA

O objetivo desta primeira seção é analisar os pontos abaixo:

- Entendimento do manual do programa ABC Excelência;
- Difusão do programa junto aos franqueados.

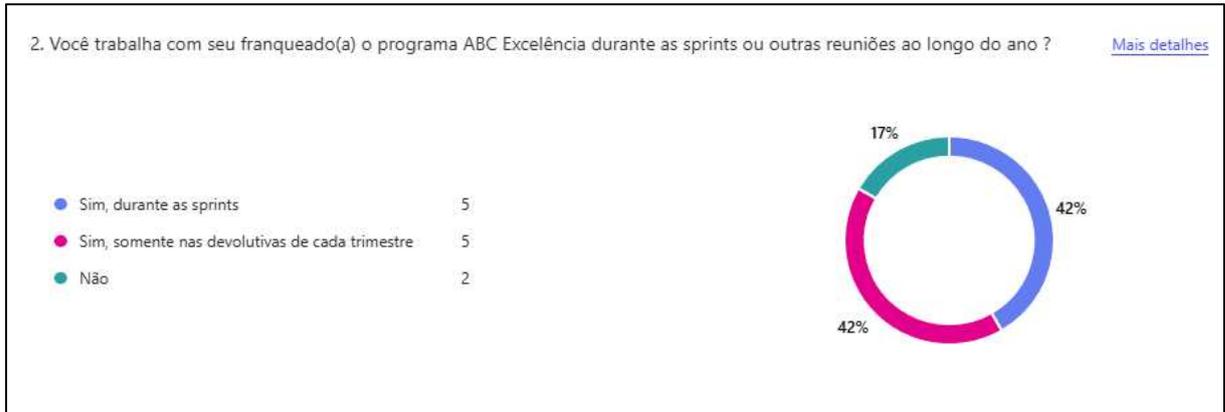
Gráfico 1: Consultor ou gerente, conversam com o franqueado sobre o programa?



Fonte: dados da pesquisa (2025).

33% dos entrevistados disseram não conversar com seu franqueado sobre o programa. Este percentual é bem preocupante pois o consultor é hoje, o maior difusor do programa junto aos franqueados.

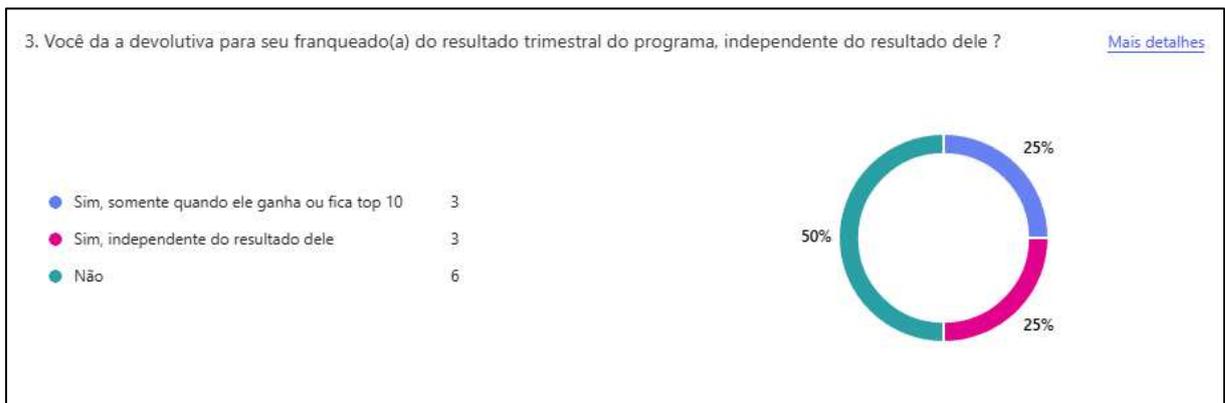
Gráfico 2: Consultor ou gerente, trabalham o programa com o franqueado?



Fonte: dados da pesquisa (2025).

84% dos entrevistados trabalham o programa em algum momento do trimestre sendo 42% durante a devolutiva do resultado do trimestre que é o momento mais importante.

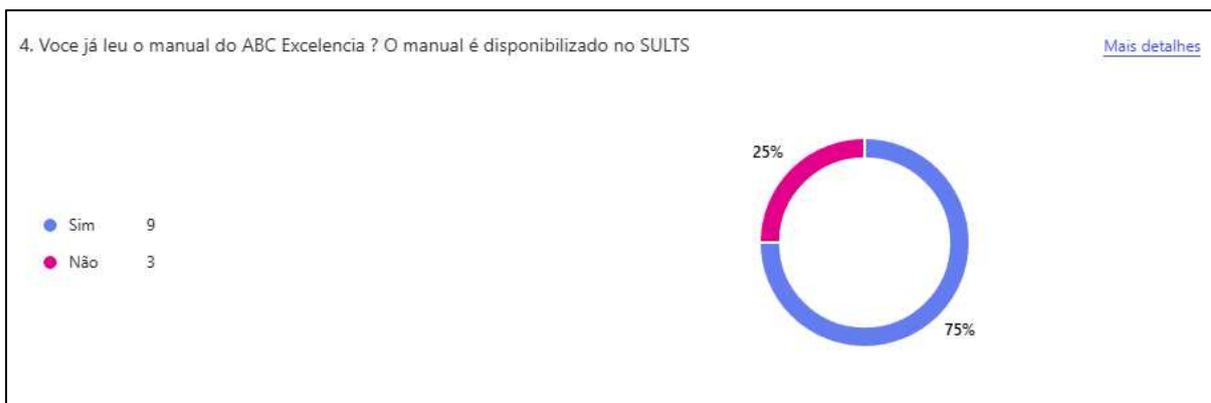
Gráfico 3: Consultor ou gerente, dão a devolutiva do resultado trimestral para o franqueado?



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Esta é uma pergunta importante, pois o resultado demonstra um pouco da percepção do consultor quanto à importância do programa. 50% dos entrevistados disseram não dar a devolutiva do resultado trimestral do programa, e isso pode indicar que o consultor ou gerente não vê valor no programa ou não dá a devolutiva ao franqueado para evitar qualquer tipo de atrito e desgaste, pelo fato do franqueado provavelmente não ter atingido uma boa colocação (top 10 ou top 3). Isso pode indicar a existência de alguma subcultura, como exposto por Edgar Shein (2009), no referencial teórico deste documento.

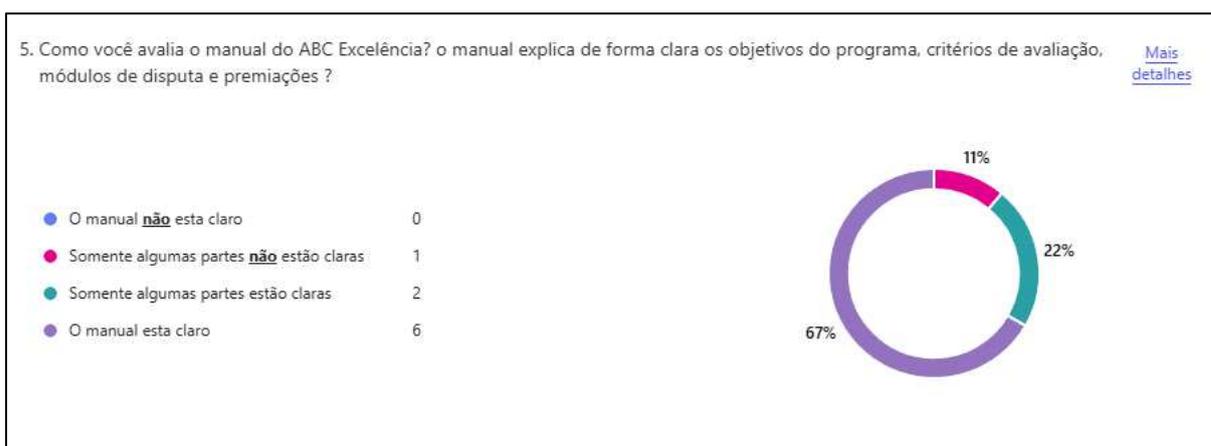
Gráfico 4: Consultor ou gerente leram o manual?



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Responder “não” faz a entrevistado pular direto para a pergunta do gráfico 7 e responder “sim” faz o franqueado continuar para a pergunta do gráfico 5.

Gráfico 5: Como consultor ou gerente avaliam o manual.



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Dos entrevistados que leram o manual, 67% disseram que o manual está claro. Marcar como resposta a segunda ou terceira opção dessa pergunta, leva o entrevistado para a pergunta do gráfico 6.

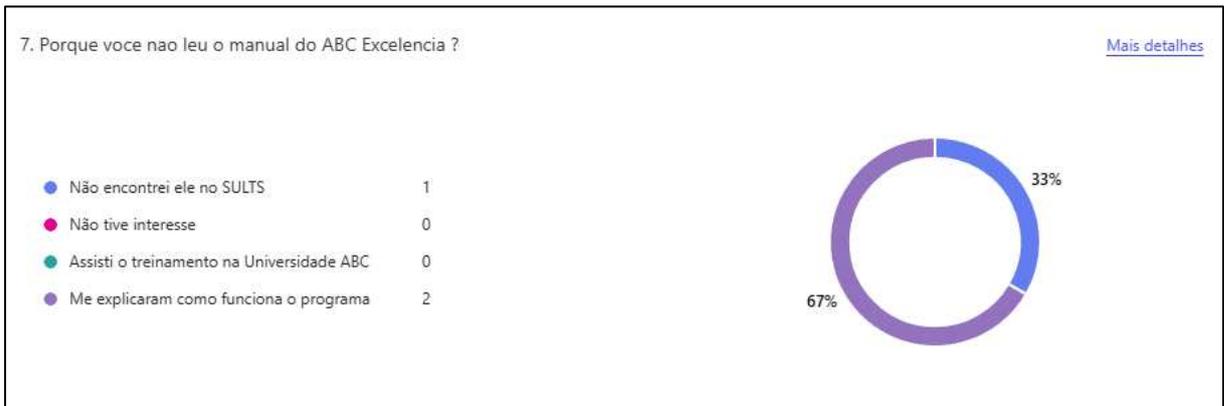
Gráfico 6: Qual parte do manual não está claro para consultor ou gerente.



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Esta pergunta é de múltipla escolha, e os entrevistados poderiam marcar mais de uma opção. Dos 3 entrevistados que chegaram a esta pergunta, todos marcaram a opção “indicadores de avaliação”. Essa resposta traz um insight interessante que será abordado no fim deste tópico.

Gráfico 7: Motivo do consultor ou gerente não ter lido o manual.



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Dos entrevistados que chegaram nesta pergunta, 67% disseram não ter lido o manual pois já explicaram para eles como funciona o programa. Antes de liberar o manual oficialmente a ABC da Construção faz uma reunião interna com os consultores e gerentes para explicar as premissas do programa e tirar as dúvidas.

3.2.5.1.1 ANÁLISE SEÇÃO 1

A primeira, segunda e terceira pergunta, são complementares e fornecem uma informação importante. Falta engajamento por parte de consultores e gerentes quando 50%

deles respondem que não dão a devolutiva do resultado trimestral, deixando os franqueados sem saber seu resultado e/ou sem ação para o próximo trimestre.

A pergunta do gráfico 6 mostra um ponto que precisa de melhoria e entra em conflito com um dos pontos positivos do programa ABC Excelência, listados no tópico 2.7 deste documento. Nove entrevistados responderam que leram o manual e 33% responderam que alguma(s) parte(s) do manual não estão claras. Esses mesmos 33% também responderam que uma parte são os indicadores de avaliação. No tópico 2.7, foi apresentado que um dos pontos fortes do programa é a clareza dos seus critérios, porém, três entrevistados disseram o oposto desta afirmação. Fica claro que existe uma diferença de percepção entre o time que elaborou o programa e alguns entrevistados.

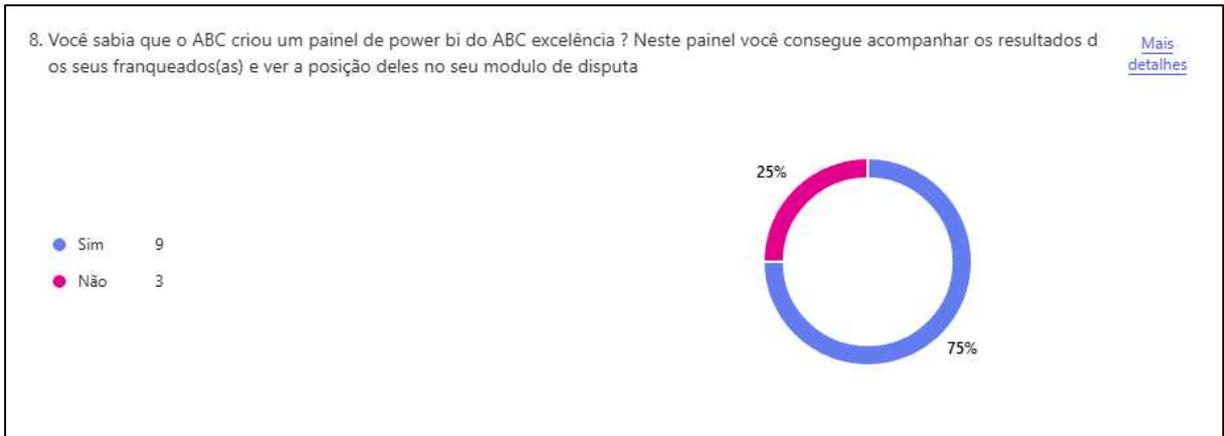
A conclusão desta seção é que os consultores e gerentes da ABC da Construção falham na promoção e disseminação do programa. Podem ser identificadas três principais causas para isso: a falta de engajamento dos consultores e gerentes, que não percebem o valor e a importância da difusão do programa; o medo ou receio de gerar atrito com os franqueados ao divulgar os resultados, especialmente quando o desempenho dos participantes é insatisfatório; e a dificuldade no entendimento do programa, o que impacta negativamente sua divulgação e compreensão entre os franqueados, seja devido a uma elaboração inadequada ou a uma comunicação interna deficiente.

3.2.5.2 SEÇÃO 2 - SOBRE O PAINEL DE POWER BI DO ABC EXCELENCIA

O objetivo desta seção é analisar o ponto abaixo:

- Uso do painel de Power BI para devolutiva dos resultados e melhoria de desempenho.

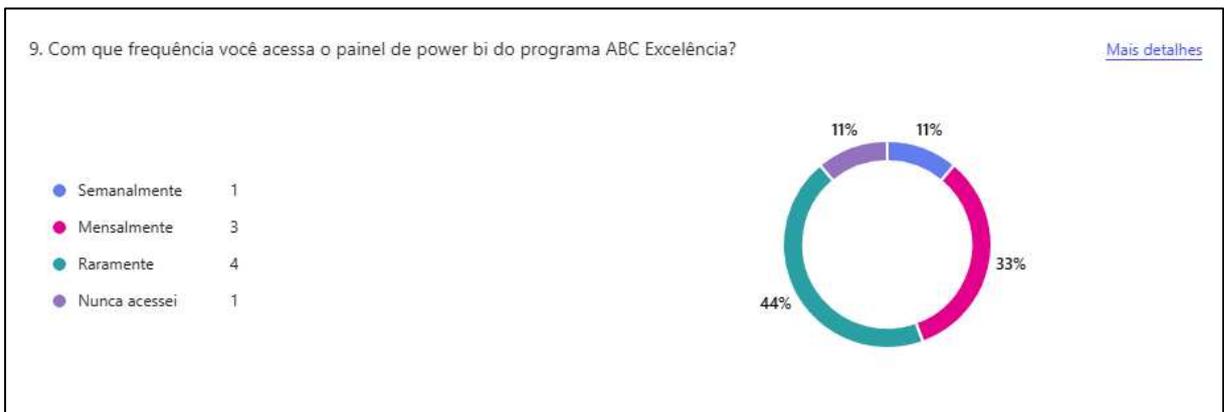
Gráfico 8: Consultor ou gerente, conhecem o painel de Power BI do ABC Excelência?



Fonte: dados da pesquisa (2025).

75% dos entrevistados disseram conhecer o painel de Power BI do ABC Excelência. Este número mesmo sendo alto é preocupante pois todos os consultores e gerentes precisam conhecer o painel para utiliza-lo junto aos seus franqueados.

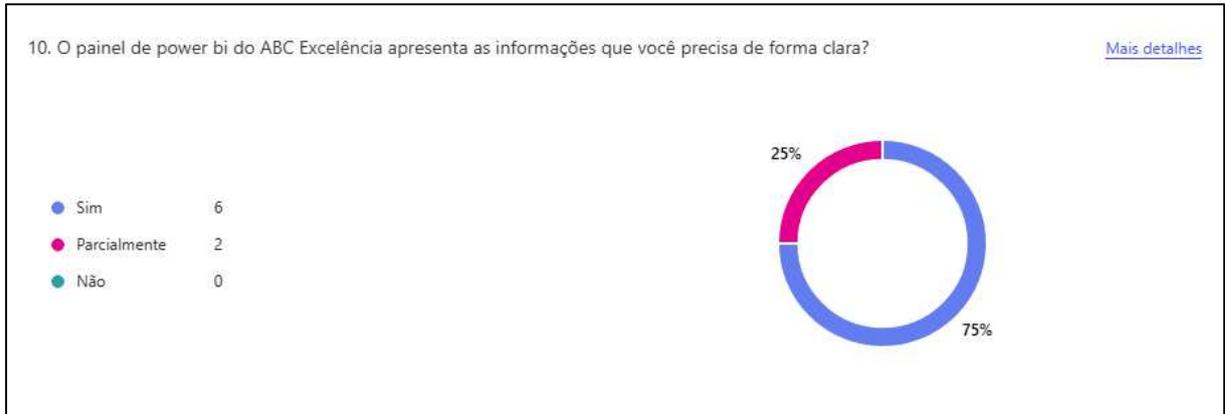
Gráfico 9: Com qual frequência consultor ou gerente acessam o painel?



Fonte: dados da pesquisa (2025).

O resultado esperado para esta pergunta é a opção “raramente”. Os entrevistados que disseram acessar o painel raramente, o fazem, somente nas devolutivas trimestrais, que é o comportamento normal. O cenário desejável é o consultor ou gerente acessar o painel mensalmente para trabalhar com o franqueado sua pontuação parcial do ciclo de avaliação e traçar planos para melhorar o desempenho. Atualmente, o painel é atualizado mensalmente, porém, para imergir consultor, gerente e franqueado em uma cultura de performance o ideal são atualizações semanais para correções de desempenho dentro do próprio mês e não somente após o fim do período.

Gráfico 10: O painel de Power BI apresenta informações de forma clara?



Fonte: dados da pesquisa (2025).

75% dos entrevistados disseram que o painel de Power BI apresenta de forma clara as informações, e isso é um ótimo indicativo de que o painel cumpre seu papel principal que é mostrar o desempenho e os resultados do(s) franqueado(s).

Gráfico 11: Consultor ou gerente, consideram útil a inclusão de simulações ou projeções?



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Esta é uma das perguntas mais importantes deste questionário. Um dos sentimentos do time interno que construiu o programa e painel de Power BI é que, atualmente, o painel é usado por consultores, gerentes e franqueados somente para visualizar os resultados trimestrais. No entanto, o ideal é que o painel apoie na tomada de decisão, identificação de desvios e evolução de performance. 88% dos entrevistados, ao responderem que acham útil a inclusão de simulações e projeções, reforçam o sentimento descrito acima e já norteia qual será um dos planos de ação a ser traçado no final deste estudo.

Gráfico 12: Consultor ou gerente, utilizam o painel para feedbacks ou devolutivas de desempenho?



Fonte: dados da pesquisa (2025).

63% dos entrevistados disseram não usar o painel para dar as devolutivas ou feedbacks de desempenho. A resposta a esta pergunta complementa a pergunta do gráfico 3. Quando o consultor ou gerente responde que não dá a devolutiva do resultado do ABC Excelência para o franqueado, é esperado que ele também não utilize o painel para apresentar o resultado ou dar algum feedback. Como dito na explicação da pergunta do gráfico 3, não mostrar o resultado e o painel pode ser uma forma de consultores ou gerentes evitarem algum atrito com franqueados que tiveram baixo desempenho.

3.2.5.2.1 ANÁLISE SEÇÃO 2

Todas as perguntas desta subseção são complementares, e é possível fazer duas correlações. Quando consultores e gerentes respondem que conhecem o painel de Power BI do ABC Excelência (pergunta gráfico 8) e que o painel apresenta as informações de forma clara (pergunta gráfico 10), é possível concluir que o painel cumpre seu papel principal, que é apresentar os resultados do programa e ganhadores. Em contra partida, quando consultor e gerente respondem as perguntas do gráfico 11, dizendo que seria útil a inclusão de simulações e projeções e à pergunta do gráfico 12, afirmando que não utilizam o painel para devolutivas de desempenho e feedback, ambas as respostas reforçam um dos desafios do programa ABC excelência, listado no tópico 2.8. Por apresentar somente resultados nominais e por ter uma atualização mensal, o painel de Power BI do ABC Excelência falha em ajudar franqueados,

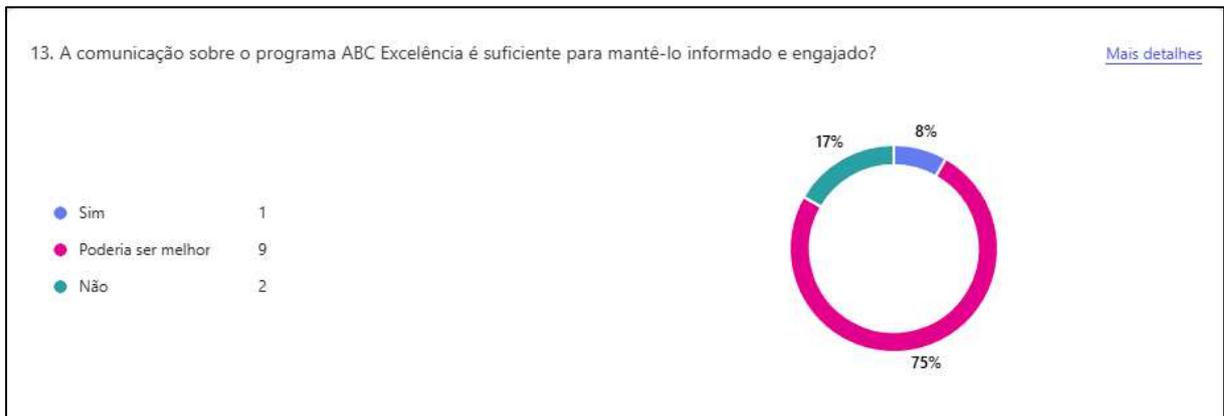
consultores e gerentes a identificar desvios e traçar planos para melhoria de desempenho, sendo apenas uma ferramenta para apresentar resultados, sem agregar valor ao dia a dia dos usuários.

3.2.5.3 SEÇÃO 3 - SOBRE DIVULGAÇÃO DO PROGRAMA, ENGAJAMENTO E COMUNICAÇÃO.

O objetivo desta seção é analisar o ponto abaixo:

- Divulgação, comunicação e engajamento do programa ABC Excelência

Gráfico 13: Comunicação do programa ABC Excelência com time de consultores e gerentes.



Fonte: dados da pesquisa (2025).

75% dos entrevistados responderam que a comunicação do programa ABC Excelência poderia ser melhor e 17% responderam que não é suficiente para mantê-los engajados e informados. Estas respostas não surpreendem, apenas refletem o cenário atual e estão de acordo com um dos desafios a respeito do programa, listado no tópico 2.8. Falta, por parte dos times internos da ABC da Construção uma boa comunicação do programa, mostrando sua importância e benefícios.

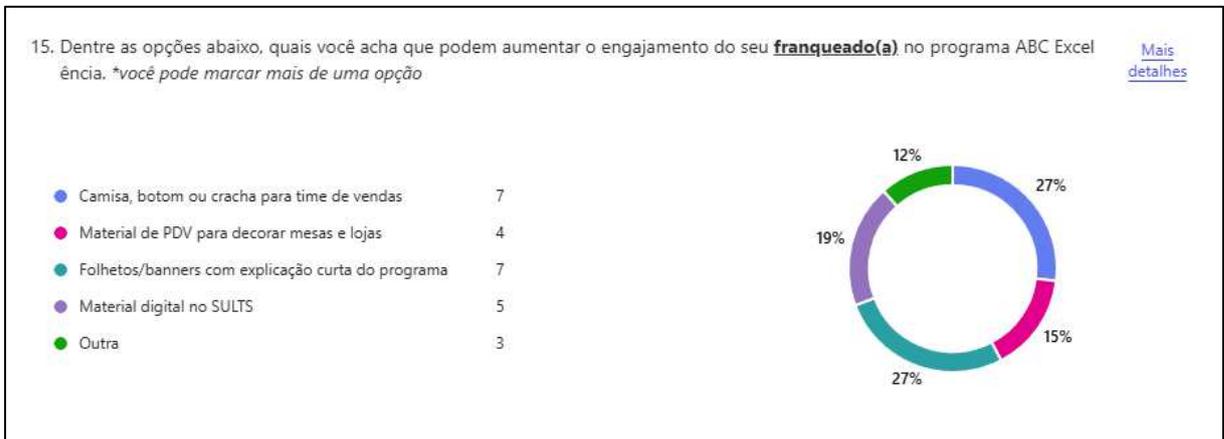
Gráfico 14: Comunicação do programa ABC Excelência com franqueados.



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Se a comunicação com os times internos não está satisfatória, o mesmo ocorre com os franqueados. As mesmas respostas foram dadas para esta pergunta e para a anterior. 92% dos entrevistados afirmaram que a comunicação sobre o programa não ajuda o franqueado a se manter informado e engajado.

Gráfico 15: Quais opções consultores e gerentes sugerem como formas de aumentar o engajamento dos franqueados em relação ao programa ABC Excelência.



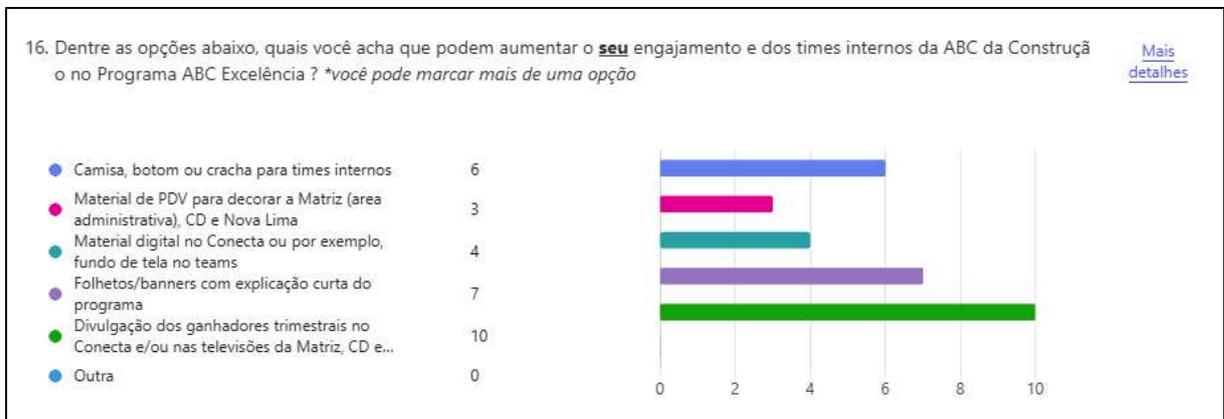
Fonte: dados da pesquisa (2025).

Consultores e gerentes foram questionados sobre quais opções consideram mais eficazes para aprimorar a comunicação e aumentar o engajamento dos franqueados no programa ABC Excelência.

Esta pergunta é de múltipla escolha e o resultado foi bem heterógeno. Foram 26 respostas de 12 entrevistados e, analisando individualmente, somente três entrevistados marcaram uma única opção, todos os outros nove entrevistados marcaram duas ou mais opções.

Nenhuma opção de resposta se destacou em relação as demais, e isso demonstra que as opções foram bem pensadas para este estudo e que todas as sugestões se tornam viáveis. Três entrevistados responderam a opção “outras”, com destaque para uma das repostas, que sugeriu a inserção de um ranking semanal do programa, alinhando-se aos desafios já identificados. A ausência de atualizações semanais ou quinzenais pode atrapalhar identificação de desvios e planos para melhorar o desempenho, tornando essencial a implementação de atualizações regulares.

Gráfico 16: Quais opções consultor e gerente sugerem como formas de aumentar o engajamento deles e dos times internos da ABC da Construção no programa ABC Excelência.



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Consultores e gerentes foram questionados sobre quais opções consideram mais eficazes para aprimorar a comunicação e aumentar o engajamento deles e dos times internos no programa ABC Excelência.

Esta pergunta é de múltipla escolha. Foram 30 respostas de 12 entrevistados e, nesta pergunta, todos os consultores e gerentes, marcaram duas ou mais opções como resposta. Destaca-se a penúltima opção, que recebeu 33% das respostas. A divulgação dos ganhadores trimestrais no Conecta (site da empresa que funciona como uma rede social) e nas televisões das áreas administrativas da empresa foi a sugestão mais escolhida pelos entrevistados.

3.2.5.3.1 ANÁLISE DA SEÇÃO 3

Esta seção é a mais importante do questionário. Já era esperado as respostas negativas nas perguntas dos gráficos 13 e 14, pois elas entram em acordo com um desafio do programa, exposto no tópico 2.8: a falta de comunicação da rede ABC da Construção com times internos

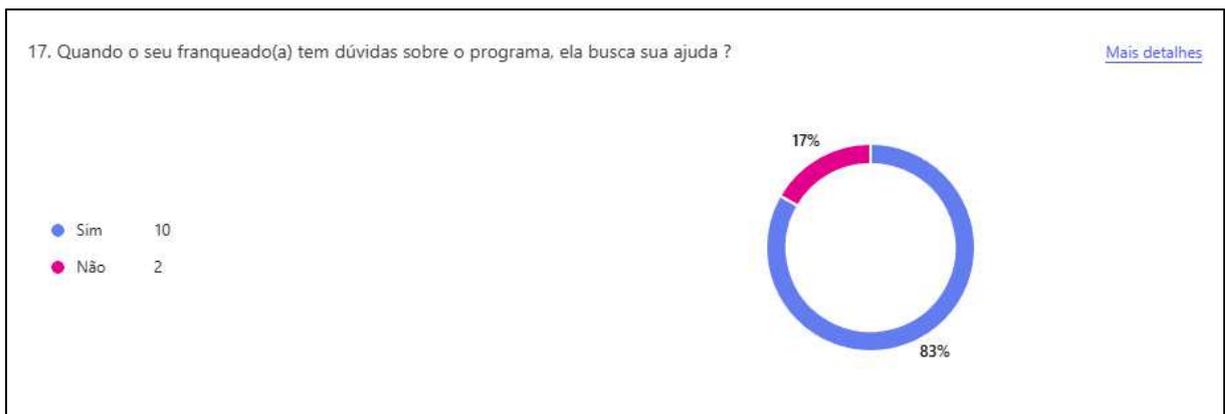
e franqueados a respeito do programa. As perguntas dos gráficos 15 e 16 foram criadas para questionar consultores e gerentes sobre possíveis soluções para melhorar a comunicação e engajamento do programa. O grande número de respostas (opções marcadas) demonstra um engajamento dos entrevistados em ajudar a propor as soluções, e também o sentimento deles quanto à falha de comunicação que a empresa tem.

3.2.5.4 SEÇÃO 4 - SOBRE APOIO AO FRANQUEADO

O objetivo desta seção é analisar o ponto abaixo:

- Suporte ao franqueado sobre o programa ABC Excelência.

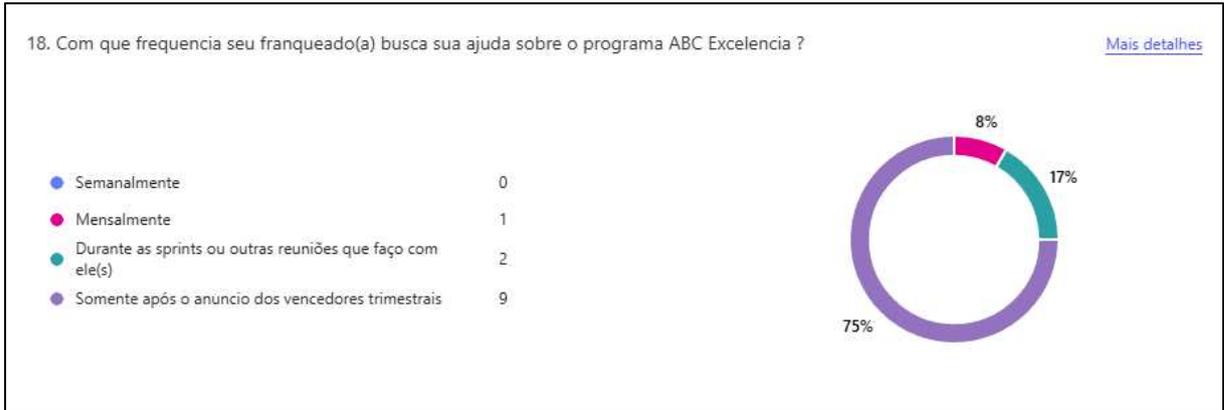
Gráfico 17: Franqueado pede apoio do consultor ou gerente sobre o programa ABC Excelência?



Fonte: dados da pesquisa (2025).

83% dos entrevistados disseram que os franqueados buscam sua ajuda para tirar dúvidas sobre o ABC Excelência. Esse número indica que quando interessados, os franqueados buscam o apoio de seu consultor ou gerente.

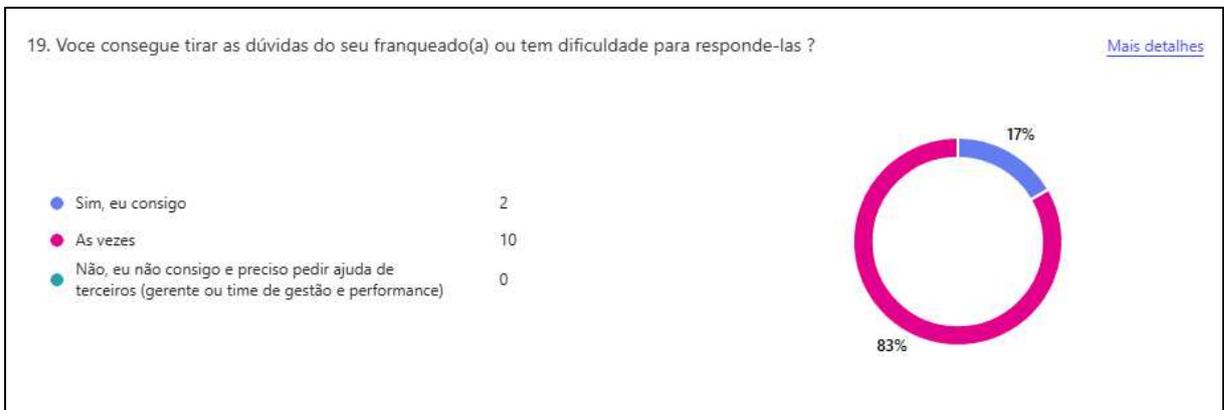
Gráfico 18: Frequência que franqueado solicita o apoio sobre o programa ABC Excelência.



Fonte: dados da pesquisa (2025).

75% dos consultores e gerentes responderam que somente após o anuncio dos vencedores trimestrais, que os franqueados buscam o apoio para tirar dúvidas sobre o programa. Esta resposta é parecida com algumas das respostas apresentadas anteriormente, onde a utilização do painel de Power BI e o interesse no programa ocorrem somente após os resultados trimestrais.

Gráfico 19: Consultor ou gerente conseguem tirar as dúvidas sobre o ABC Excelência?



Fonte: dados da pesquisa (2025).

A resposta a esta pergunta foi inesperada. 83% dos entrevistados disseram que não conseguem responder todas as dúvidas sobre o programa ABC Excelência. Esta resposta levanta a dúvida sobre qual dificuldade o consultor ou gerente está tendo ao apoiar o franqueado em relação ao programa.

3.2.5.4.1 ANÁLISE SEÇÃO 4

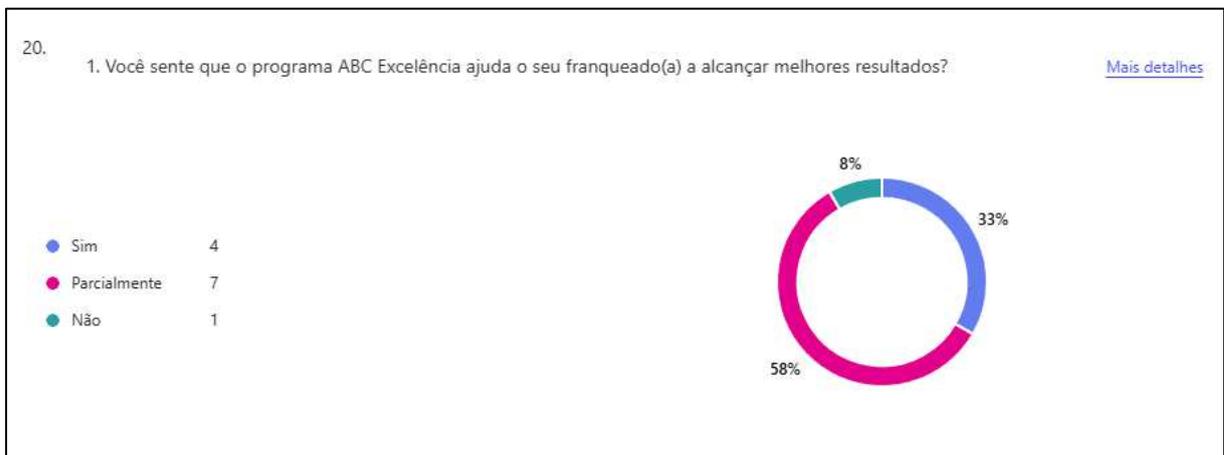
A resposta à pergunta do gráfico 19 entra em conflito com as respostas das perguntas dos gráficos 5 e gráfico 6. Na pergunta cinco (consultor ou gerente leram o manual), nove entrevistados disseram ter lido o manual do ABC Excelência, e na pergunta seis (qual parte do manual não está clara), somente três consultores e gerentes disseram que alguma parte do manual não estava clara. Aonde estão estes outros seis entrevistados que disseram ter dificuldade para apoiar o franqueado? É necessário identificar qual a dificuldade que os consultores e gerentes estão enfrentando ao tirar as dúvidas dos franqueados.

3.2.5.5 SEÇÃO 5 - CONCLUSÃO

O objetivo desta seção é analisar o ponto abaixo:

- Percepção do programa como uma força de engajamento e melhoria constante de desempenho para os franqueados.

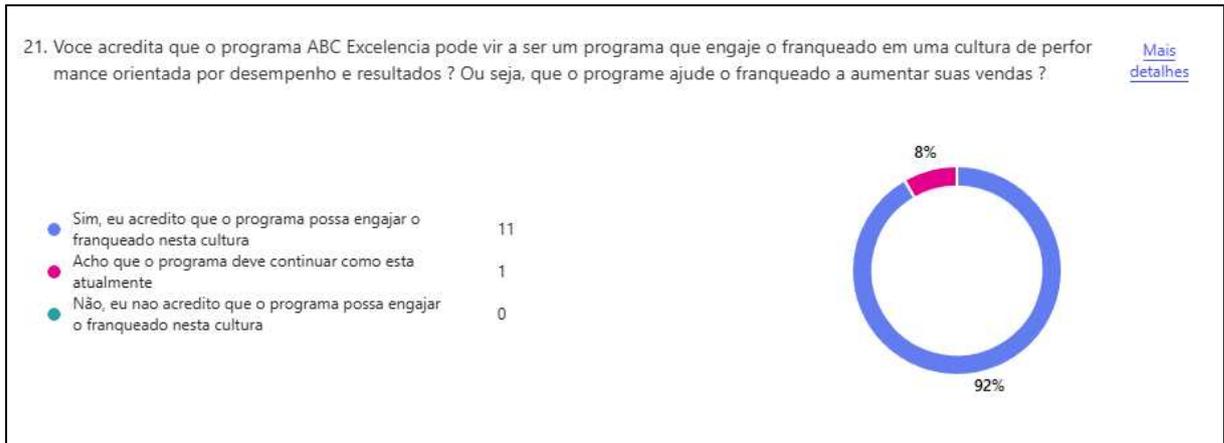
Gráfico 20: Consultor ou gerente percebem que o programa ajuda o franqueado a melhorar seus resultados?



Fonte: dados da pesquisa (2025).

58% dos entrevistados disseram que o programa ajuda parcialmente os franqueados a alcançarem melhores resultados.

Gráfico 21: Consultor ou gerente acredita que programa possa evoluir, engajando os franqueados em uma cultura de performance orientada por resultados?



Fonte: dados da pesquisa (2025).

A última pergunta fechada deste questionário visa entender se os consultores e gerentes enxergam que o programa possa evoluir para se tornar uma ferramenta que engaje o franqueado em uma cultura de performance e possa efetivamente aumentar seu desempenho e vendas. Somente um entrevistado respondeu que acha que o programa deveria continuar com o formato atual, todos os outros acreditam em uma evolução do programa.

Figura 7: Campo aberto para feedback sobre o programa ABC Excelência

22. Use o campo abaixo, dê feedback e nos ajude a melhorar ! (opcional)

2 Respostas

ID ↑	Nome	Respostas
1	anonymous	Sobre o Painel do Excelência, eu sei que ele existe, porém eu não tenho acesso.
2	anonymous	Nao vejo nenhum franqueado preocupado nem engajado com o abc excelência. Na verdade eles so esperam o resultado, se ganhar ganhou, ou seja nao fazem nada com o intuito de conseguir ganhar o abc excelencia

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Somente dois entrevistados deram seus comentários finais sobre o questionário. O primeiro afirma ter conhecimento do painel de Power BI, mas não tem acesso, o que constitui um erro grave por parte do time responsável pelo painel. O segundo entrevistado reforçou um ponto já citado ao longo deste estudo, a falta de interesse e engajamento dos franqueados, mesmo entre aqueles que ganham a premiação em algum ciclo de avaliação.

3.2.5.5.1 ANÁLISE SEÇÃO 5

Esta última seção do questionário tem como objetivo captar a percepção final dos entrevistados. A resposta à pergunta do gráfico 20, combinada com a resposta da pergunta do gráfico 21, demonstra que os consultores e gerentes entendem que o formato atual do programa não funciona como uma força de difusão de uma cultura de performance orientada por desempenho. Por outro lado, eles se mostram aptos a novas propostas, planos e estratégias, como evidenciado pela resposta positiva à última pergunta fechada do questionário, no qual afirmam acreditar que o programa possa evoluir para ser esta ferramenta de engajamento.

3.2.5.6 CONCLUSÃO DO QUESTIONÁRIO

Avaliando todas as respostas, em cada seção do questionário, é possível chegar em algumas conclusões que dizem respeito ao trabalho atualmente realizado pelos times internos da ABC da Construção.

Consultores e gerentes, sendo os profissionais que estão em contato diariamente com franqueados, apoiando e difundindo a cultura da ABC da Construção precisam, estar muito bem preparados para ensinar e orientar seus franqueados sobre o programa ABC Excelência. Quando estes profissionais respondem que não conversam com o franqueado sobre o programa (gráfico 1) ou que não dão a devolutiva do resultado trimestral (gráfico 3), demonstram não estarem interessados na difusão e importância do programa.

A falta de interesse no programa por parte dos consultores e gerentes pode ser explicada pela falta de clareza do manual para alguns entrevistados (gráficos 5 e 6), pelo desconhecimento do painel de Power BI do programa (gráfico 8), pela falta de interesse dos próprios franqueados, como informado por um entrevistado na última pergunta (figura 7), ou pelo próprio desinteresse do consultor ou gerente, que afirma não utilizar o painel de Power BI para devolutivas de resultados (gráfico 12), ao mesmo tempo que considera útil a inclusão de simulações ou projeções para análise de desempenho (gráfico 11). A inclusão de mais análises de desempenho seria o suficiente para engajar consultores e gerentes na utilização da ferramenta de Power BI e na difusão do programa?

A falta ou dificuldade na difusão do programa não é responsabilidade exclusiva dos consultores e gerentes. A ABC da Construção conta com diversos profissionais de outras áreas que também podem ser envolvidos no programa. Os entrevistados, ao responderem nas perguntas dos gráficos 13 e 14, que não acham a comunicação do programa ABC Excelência

suficiente para engajar e motivar os participantes, demonstram talvez a maior falha no formato atual do programa: a comunicação. Nas perguntas dos gráficos 15 e 16, foram fornecidas opções de soluções para melhorar esta comunicação do programa ABC Excelência para franqueados e times internos, e as maiores taxas de adesão (opções marcadas) foram as opções que envolvem artefatos físicos para promoção do programa, indo de encontro ao primeiro nível da análise tridimensional de Edgar Schein (1985), exposto no referencial teórico deste estudo. Faltam materiais físicos, símbolos e comportamentos que reforcem a importância do programa para colaboradores e franqueados. O envolvimento de profissionais de outras áreas é necessário para suprir esta lacuna no formato atual do programa. Somente consultores e gerentes não estão sendo suficientes para transmitir a importância do programa aos franqueados.

A dificuldade em tirar dúvidas dos franqueados (gráfico 19) reforça a mesma lacuna informada no último parágrafo. A falta de comunicação recorrente sobre o programa e o manual, sendo uma das poucas opções de apoio ao franqueado, se tornam barreiras para a boa difusão e engajamento. No formato atual, os consultores e gerentes são expostos às regras do programa durante uma única reunião, que, apesar de ser gravada, torna-se muito extensa (reunião leva em torno de 30 a 40 minutos) para ser revisitada quando alguma dúvida surgir. O time responsável pela atualização e criação do programa nem sempre está disponível para responder às dúvidas, e, quando há demora na resposta, acaba se tornando mais uma barreira. Os franqueados são expostos ao programa somente quando o manual é divulgado e seu consultor o comunica e explica. Na hipótese de o consultor estar com dificuldade para entender o programa, a chance de o franqueado também ter essa dificuldade é bem maior. Criação de materiais, principalmente físicos (ou digitais com opção de impressão), com rápidas explicações sobre o programa, torna-se uma solução interessante.

Muitos dos desafios apresentados no tópico 2.8, que foram transformados em perguntas para o questionário, se mostraram verdadeiros e demonstram que o programa, em seu formato atual, falha em imergir e difundir o franqueado em uma cultura de performance orientada por desempenho e resultados. No entanto, o questionário também apresenta resultados e respostas que irão nortear os planos de ações no próximo tópico.

4 PLANO DE RECOMENDAÇÕES

Usando como base todo o referencial teórico do capítulo três e as análises e conclusões realizadas no estudo empírico deste trabalho, será apresentado o plano de ação com o objetivo de solucionar os principais problemas encontrados. Antes da aplicação do questionário os principais desafios que nortearam sua criação foram:

- Entendimento do manual do programa ABC Excelência.
- Difusão do programa junto aos franqueados.
- Uso do painel de Power BI para devolutiva dos resultados e melhoria de desempenho.
- Divulgação, comunicação e engajamento do programa ABC Excelência.
- Suporte ao franqueado sobre o programa ABC Excelência.
- Percepção do programa como uma força de engajamento e melhoria constante de desempenho para os franqueados.

Todos estes desafios se provaram verdadeiros durante a análise dos resultados. Destacam-se dois pontos: divulgação, comunicação e engajamento do programa ABC Excelência; entendimento do manual do programa ABC Excelência. O segundo ponto foi uma surpresa, pois, como informado no tópico 2.7, a clareza do manual era um dos pontos fortes considerados pelo time que elaborou o programa. No entanto, algumas respostas do questionário mostraram o oposto.

As diretrizes deste plano de ação seguem as premissas de melhorar as funcionalidades do painel de Power BI do ABC Excelência, transformando-o em uma ferramenta que agregue valor ao dia a dia e não somente apenas uma apresentação de resultados nominais e ganhadores. Os objetivos deste plano de ação são: melhorar a comunicação do programa com times internos e franqueados, envolvendo outros times para apoiar nesta comunicação; ajudar consultores e gerentes, municiando-os com as melhores informações para que seja possível exercer com facilidade e praticidade o trabalho de difusão e engajamento do franqueado no programa.

As ações serão propostas de acordo com o modelo 5W2H de gerenciamento de atividades. Segundo Daychoum (2007), o método consiste em fazer perguntas para obter as informações que servirão de apoio ao planejamento e permite saber os dados mais importantes a respeito de um projeto. O autor sugere as seguintes perguntas: 1- What (o que será feito); 2- Why (por que será feito); 3- Where (onde será feito); 4- When (quando será feito); 5- Who (por quem será feito); 6- How (como será feito) e 7- How much (quanto irá custar).

4.1 PLANO DE AÇÃO 1 – MELHORIAS NO PAINEL DE POWER BI DO ABC EXCELÊNCIA

O primeiro plano de ação visa propor uma solução para os desafios de: uso do painel de Power BI para devolutiva dos resultados e melhoria de desempenho; suporte ao franqueado sobre o programa ABC Excelência; percepção do programa como uma força de engajamento e melhoria constante de desempenho para os franqueados; difusão do programa com franqueados.

Como demonstrado no estudo empírico realizado, 88% dos entrevistados (gráfico 11) consideram útil a inclusão de simulações e projeções para melhorar as funcionalidades do painel de Power BI e municiar consultores, gerentes e franqueados com informações que agreguem valor e os ajudem na tomada de decisão para melhoria de desempenho. A inclusão destas informações também funcionará como um suporte ao franqueado, que por conta própria poderá visualizar ou simular resultados e tomar decisões sem auxílio do consultor ou gerente.

Dessa forma, será proposto como primeiro plano de ação a atualização do painel de Power BI do ABC Excelência, com a adição de uma nova página contendo estas duas funcionalidades: projeções de resultado e simulações de resultados. A diferença entre a projeção de resultado e simulação de resultado é que a primeira utiliza o desempenho atual e histórico para projetar o fim do mês ou ciclo, mostrando o provável resultado do franqueado caso o desempenho atual e histórico seja mantido, enquanto que a segunda utiliza de parâmetros definidos pelo usuário, e usando premissas de cálculo, simula um cenário hipotético que pode apoiar o usuário a criar planos de ação.

Quadro 6: Plano de ação 1 – Melhoria no painel de Power BI do ABC Excelência – Projeções e simulações.

What (o que será feito)	Melhoria no painel de Power BI do ABC Excelência.
Who (quem irá fazer)	Time de Gestão e Performance da ABC da Construção.
When (quando será feito)	Primeiro trimestre de 2025.
Where (onde será feito)	Na sede da ABC da Construção em Juiz de Fora.

Why (por que será feito)	Para melhorar a experiência do usuário do painel de Power BI do ABC Excelência.
How (como será feito)	Alterações no arquivo do Microsoft Excel e Power BI do ABC Excelência.
How much (quanto irá custar)	Custo relativo a 44 horas de trabalho do analista do time de Gestão e Performance: R\$ 1.624.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

O valor estimado de horas de trabalho foi baseado na experiência profissional do responsável por este estudo que também será o responsável pelas alterações no painel de Power BI.

4.2 PLANO DE AÇÃO 2 – MELHORIAS NO PAINEL DE POWER BI DO ABC EXCELÊNCIA

O segundo plano de ação tem como objetivo propor uma solução para o desafio de: suporte ao franqueado sobre o programa ABC Excelência.

No tópico 3.2.5.6 foi concluído pelo estudo empírico que existem algumas barreiras que impedem consultores e gerentes de prestar um bom suporte aos franqueados, tirando suas dúvidas sobre o programa. Uma destas barreiras é a falta de material para estes profissionais trabalharem com o franqueado. A reunião de apresentação anual do programa se torna muito extensa para ser revisitada quando necessário, e o manual do programa também.

Dessa forma, serão feitas outras melhorias no painel de Power BI do ABC Excelência, a inclusão de outras duas páginas. A primeira página, será a adição de um FAQ (Frequently Asked Questions). O objetivo do FAQ é permitir que os usuários resolvam suas dúvidas de forma rápida e eficiente, sem precisar entrar em contato com o suporte, que, no caso deste estudo é o time de consultores e gerentes ou o time de Gestão e Performance. A segunda página terá a inclusão de uma ferramenta do Microsoft Excel chamada de Power Apps. Com esta ferramenta integrada ao painel de Power BI do ABC Excelência, será possível criar um mini aplicativo que irá funcionar como uma espécie de SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor). O usuário irá inserir sua dúvida, e o time de Gestão e Performance receberá uma notificação, respondendo à dúvida o mais rápido possível, melhorando a experiência final do usuário.

Quadro 7: Plano de ação 2 – Melhoria no painel de Power BI do ABC Excelência – FAQ e SAC.

What (o que será feito)	Melhoria no painel de Power BI do ABC Excelência.
Who (quem irá fazer)	Time de Gestão e Performance da ABC da Construção.
When (quando será feito)	Primeiro trimestre de 2025.
Where (onde será feito)	Na sede da ABC da Construção em Juiz de Fora.
Why (por que será feito)	Para melhorar a experiência do usuário do painel de Power BI do ABC Excelência, inserindo um FAQ e um SAC.
How (como será feito)	Inserção de duas novas páginas no Painel de Power BI. A primeira com o FAQ e a segunda com funcionalidades parecidas com um SAC.
How much (quanto irá custar)	Custo relativo a 44 horas de trabalho do analista do time de Gestão e Performance: R\$ 1.624.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

O valor estimado de horas de trabalho foi baseado na experiência profissional do responsável por este estudo que também será o responsável pelas alterações no painel de Power BI.

4.3 PLANO DE AÇÃO 3 – FREQUENCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PAINEL DE POWER BI DO ABC EXCELÊNCIA

O terceiro plano de ação visa propor uma solução para os desafios de: uso do painel de Power BI para devolutiva dos resultados e melhoria de desempenho; percepção do programa como uma força de engajamento e melhoria constante de desempenho para os franqueados; difusão do programa com franqueado.

Para imergir franqueados em uma cultura de performance orientada por desempenho e resultados, utilizando um plano de recompensas como ferramenta de difusão, o aumento na frequência de atualização do painel de Power BI do abc excelência se faz necessário. No formato atual, o painel é atualizado mensalmente, o que torna a ferramenta ineficiente para apoiar os usuários com os números para tomada de decisão.

Dessa forma, será criada uma rotina de atualização semanal do Power BI do ABC Excelência. As atualizações semanais terão os resultados acumulados até a última semana, para que consultores, gerentes e franqueados consigam ver os resultados mais recentes. É esperado que isso aumente consideravelmente a utilização do painel, que atualmente é baixa, como informado no tópico 2.8 e quadro 4 deste documento.

Quadro 8: Plano de ação 3 – aumento na frequência de atualização do painel de Power BI do ABC Excelência.

What (o que será feito)	Aumento na frequência de atualização do painel de Power BI do ABC Excelência.
Who (quem irá fazer)	Time de Gestão e Performance da ABC da Construção.
When (quando será feito)	Todas as segundas-feiras, entre 03 de fevereiro e 10 de dezembro de 2025, totalizando 45 semanas de trabalho.
Where (onde será feito)	Na sede da ABC da Construção em Juiz de Fora.
Why (por que será feito)	Para aumentar o uso do painel de Power BI, transformando-o na ferramenta de difusão e inclusão em uma cultura de performance.
How (como será feito)	Atualização do Microsoft Excel e painel de Power BI do ABC Excelência com resultados acumulados do programa.
How much (quanto irá custar)	Custo relativo as 90 horas de trabalho (2 horas semanais por 45 semanas) do analista do time de gestão e Performance: R\$ 3.321.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

O valor estimado de horas de trabalho foi baseado na experiência profissional do responsável por este estudo que também será o responsável pelas alterações no painel de Power BI.

4.4 PLANO DE AÇÃO 4 – CRIAÇÃO DE PANFLETOS SOBRE O PROGRAMA PARA DIVULGAÇÃO

O quarto plano de ação tem como objetivo propor uma solução para os desafios de: entendimento do manual do programa ABC Excelência; difusão do programa junto aos franqueados; divulgação, comunicação e engajamento do programa ABC Excelência; suporte ao Franqueado.

No capítulo 3, onde foi apresentado o estudo empírico e análise do questionário, foi identificada dificuldade dos consultores e gerentes em entender o manual do programa ABC Excelência e tirar as dúvidas dos franqueados, sendo que 83% dos entrevistados responderam ter dificuldade em algum momento para tirar as dúvidas de franqueados (gráfico 19). Outro desafio que foi comprovado pelo estudo é a falha de comunicação da ABC da Construção a respeito do programa. Faltam materiais para divulgação e engajamento no programa.

Visando solucionar esses dois desafios, serão criados dois documentos do Microsoft Word, de uma página cada. O primeiro irá resumir as principais dúvidas sobre o programa, um FAQ, da mesma forma que será feito no painel de Power BI, no plano de ação de número dois. O segundo documento terá os principais benefícios, pontos positivos e força do programa para ser usado como marketing. Após a elaboração destes documentos, será solicitado o apoio do time de Endomarketing para elaborar duas artes no modelo de panfletos, utilizando os tópicos destes documentos. As artes serão divulgadas nos canais digitais internos da empresa, disponibilizadas para download e impressão do franqueado e algumas impressões serão realizadas, para deixar em pontos estratégicos das áreas administrativas da Matriz (escritório em juiz de fora), CD (centro de distribuição) e Nova Lima (escritório).

Com essa ação o resultado esperado é que os colaboradores internos conheçam o programa de forma superficial e consultores, gerentes e franqueados, tenham acesso a mais uma ferramenta para tirar suas dúvidas de forma rápida. Também se espera desta ação, um aumento no uso do painel de Power BI e o conhecimento do programa por parte dos times internos.

Quadro 9: plano de ação 4 – Criação de panfletos para divulgação do programa.

What (o que será feito)	Criação de panfletos sobre o programa para divulgação.
Who (quem irá fazer)	Time de Gestão e Performance e time de Endomarketing da ABC da Construção.
When (quando será feito)	Entre fevereiro e março de 2025.

Where (onde será feito)	Nas sedes da ABC da Construção em Juiz de Fora, Nova Lima e no Centro de Distribuição de Juiz de Fora.
Why (por que será feito)	Para melhorar comunicação, divulgação e engajamento no programa ABC Excelência.
How (como será feito)	Time de Gestão e Performance irá criar os documentos. Time endomarketing irá criar as artes, realizar as impressões e divulgação nos canais digitais e áreas físicas da empresa.
How much (quanto irá custar)	Custo relativo a 5 horas de trabalho do analista do time de Gestão e Performance: R\$ 184. Custo relativo a 10 horas de trabalho do analista do time do Endomarketing: R\$ 369. Custo da impressão de 500 copias coloridas: R\$ 50. Custo total: R\$ 603.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

O valor estimado de horas de trabalho para a demanda do time de gestão e performance foi baseado na experiência profissional do responsável por este estudo que também será o responsável pela criação dos documentos. Para o time do endomarketing, foi feita uma consulta com os profissionais do setor, para saber o tempo estimado para realização deste trabalho.

O quadro 10, sintetiza todos os planos de ação listados anteriormente

Quadro 10: Síntese das propostas de planos de ação.

What (o que será feito)	Who (quem irá fazer)	When (quando será feito)	Where (onde será feito)	Why (por que será feito)	How (como será feito)	How much (quanto irá custar)
Melhoria no painel de Power BI do ABC Excelência.	Time de Gestão e Performance da ABC da Construção.	Primeiro trimestre de 2025.	Na sede da ABC da Construção em Juiz de Fora.	Para melhorar a experiência do usuário do painel de Power BI do ABC Excelência.	Alterações no arquivo do Microsoft Excel e Power BI do ABC Excelência.	Custo relativo a 44 horas de trabalho do analista do time de Gestão e Performance: R\$ 1.624.

Melhoria no painel de Power BI do ABC Excelência.	Time de Gestão e Performance da ABC da Construção.	Primeiro trimestre de 2025.	Na sede da ABC da Construção em Juiz de Fora.	Para melhorar a experiência do usuário do painel de Power BI do ABC Excelência, inserindo um FAQ e um SAC.	Inserção de duas novas páginas no Painel de Power BI. A primeira com o FAQ e a segunda com funcionalidades parecidas com um SAC.	Custo relativo a 44 horas de trabalho do analista do time de Gestão e Performance: R\$ 1.624.
Aumento na frequência de atualização do painel de Power BI do ABC Excelência.	Time de Gestão e Performance da ABC da Construção.	Todas as segundas-feiras, entre 03 de fevereiro e 10 de dezembro de 2025, totalizando 45 semanas de trabalho.	Na sede da ABC da Construção em Juiz de Fora.	Para aumentar o uso do painel de Power BI, transformando-o na ferramenta de difusão e inclusão em uma cultura de performance.	Atualização do Microsoft Excel e painel de Power BI do ABC Excelência com resultados acumulados do programa.	Custo relativo as 90 horas de trabalho (2 horas semanais por 45 semanas) do analista do time de gestão e Performance: R\$ 3.321.

Criação de panfletos sobre o programa para divulgação.	Time de Gestão e Performance e time de Endomarketing da ABC da Construção.	Entre fevereiro e março de 2025.	Nas sedes da ABC da Construção em Juiz de Fora, Nova Lima e no Centro de Distribuição de Juiz de Fora.	Para melhorar comunicação, divulgação e engajamento no programa ABC Excelência.	Time de Gestão e Performance irá criar os documentos. Time endomarketing irá criar as artes, realizar as impressões e divulgação nos canais digitais e áreas físicas da empresa.	Custo relativo a 5 horas de trabalho do analista do time de Gestão e Performance: R\$ 184. Custo relativo a 10 horas de trabalho do analista do time do Endomarketing: R\$ 369. Custo da impressão de 500 cópias coloridas: R\$ 50. Custo total: R\$ 603.
--	--	----------------------------------	--	---	--	---

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo criar planos de ação para melhorar o plano de recompensas existente na empresa estudada, a ABC da Construção. Os principais desafios abordados no estudo empírico foram: a dificuldade em entender o manual do atual programa; difusão do programa junto aos franqueados; uso do painel de Power BI do programa para devolutivas de resultado e evolução de desempenho; divulgação, comunicação e engajamento do programa; suporte ao franqueado sobre o programa; percepção de consultores e gerentes sobre programa como uma força de engajamento e melhoria constante de desempenho para os franqueados.

Baseando-se nos referenciais teóricos e nos resultados do estudo, pode-se concluir que, para um plano de recompensas ser eficaz, é necessário que ele esteja bem estruturado para minimizar dúvidas quanto as suas regras, critérios de avaliações, prêmios e módulos de disputa. A comunicação é essencial e se mostrou ser a principal falha da empresa estudada. Faltam materiais físicos, rituais e comportamentos para fortalecer a comunicação com times internos e franqueados, fortalecendo a marca do programa como um plano único, diferenciado e que melhora o desempenho dos envolvidos, além de auxiliar na resolução de dúvidas, evitando ruídos e atritos, principalmente com os franqueados. O acompanhamento dos resultados do programa é outro ponto central. Ao ter acesso aos números com a maior frequência possível, o participante do programa pode identificar seus pontos de melhoria e tomar decisões para impactar no resultado dentro do mês ou ciclo de avaliação. Melhorar o acompanhamento e atualizá-lo com maior frequência se faz necessário para os times internos da ABC da Construção.

A alta rotatividade dos funcionários do cargo de consultor da empresa do estudo, pode ter influenciado nas respostas da pesquisa. Os novos profissionais precisam aprender e se adequar a muitas rotinas novas rapidamente e, em alguns casos o programa do ABC Excelência fica em segundo plano nessa nova rotina do profissional. Logo, ele pode não ter tido tempo suficiente para assimilar o programa quando foi responder a pesquisa. Entender o programa como uma força de mudança de cultura e melhoria contínua para o franqueado não é algo que o novo consultor aprenda tão rapidamente.

Outra possível limitação do estudo foi a aplicação do questionário exclusivamente aos times de consultores e gerentes. A ausência de questionários direcionados aos franqueados, por exemplo, pode ter restringido a variedade de informações coletadas, o que poderia ter proporcionado conclusões mais abrangentes e reveladoras.

A realização recorrente deste questionário é uma opção viável para acompanhar se a percepção e o entendimento dos consultores e gerentes evoluem ao longo do tempo. Além disso, é fundamental aplicar um questionário aos franqueados, a fim de compreender como os participantes do programa percebem e vivenciam suas diretrizes e resultados.

O presente estudo forneceu informações valiosas, e o autor se mostra otimista quanto à melhoria do programa após a implementação dos planos de ação. Transformar o plano de recompensas da ABC da Construção, o ABC Excelência, em uma das ferramentas mais eficazes e engajadoras da empresa representa, talvez, a maior contribuição deste estudo.

REFERÊNCIAS

- ABC DA CONSTRUÇÃO. **Quem somos**. 2023. <https://www.abcdaconstrucao.com.br/quemsomos>. Acesso em 10 dez. 2023.
- ABRAMAT, Associação Brasileira da indústria de materiais de construção. **Quem somos**. 2025. <https://abramat.org.br/quem-somos/>. Acesso em 11 fev. 2025.
- ARGOTE, L; DARR, E. **Repositories of Knowledge in Franchise Organizations: Individual, Structural, and Technological**. New York, Oxford University, 2001. DOI: 10.1093/0199248540.003.0003.
- ARGOTE, L; INGRAM, P. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [s. l.], v. 82, n. 1, p. 150169, 2000.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Apresentação desempenho 2024**. 2024. https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2024/02/Apresentacao_Desempenho_Franchising_2023_Final.pdf. Acesso em 12 dez. 2024.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Apresentação desempenho 3T2024**. 2024. https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2024/12/APRESENTACAO_DESEMPENHO_3T2024.pdf. Acesso em 12 dez. 2024.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Sobre a ABF**. 2024. <https://www.abf.com.br/a-abf/>. Acesso em 12 dez. 2024.
- BENASSI, F. Fatores determinantes para a qualidade nas redes de franquias do segmento de alimentação no Brasil. **Revista Análise**, v. 14, n. 2, p. 5-28, 2019
- BRAUN, V; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101. 2006. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology. Acesso em 15 nov. 2024
- CARVALHO, P, L. Desempenho do setor de franquias no Brasil. **Revista de Contabilidade da UFBA**, vol. 15, 2021, pp. DOI: <http://dx.doi.org/10.9771/rcufba.v15i0.38468>. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/38468>. Acesso em 15 nov. 2024
- CASA MATTOS. **Quem somos**. 2024. <https://www.casamattos.com.br/quemsomos>. Acesso em 20 nov. 2024.
- CASA&CONSTRUÇÃO. **Quem somos**. 2024. <https://www.cec.com.br/institucional-quem-somos>. Acesso em 20 nov. 2024

CHERTO, M. **Franchising: revolução no marketing**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1988

CHIAVENATO, I. **Administração de Empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994. 742 p.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. **O Novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. Editora Manole Ltda. 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 515p

DANTAS, M. L. R. et al. Um modelo de avaliação do relacionamento franqueador-franqueado com base nas lacunas da qualidade do serviço: um estudo de caso em uma rede do setor farmacêutico, **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**. Race, Joaçaba - SC, v. 14, n. 2, p. 677-706, maio/ago. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.18593/race.v14i2.6728>. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>. Acesso em 15 nov. 2024

DAYCHOUW, M. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro. Brasport. 2007

DOSI, G; NELSON, R; WINTER, S. **The nature and dynamics of organizational capabilities**. New York, Oxford University, 2000, p. 51-68.

DUBRIN, A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo, Cengage Learning, 2003.

FARIA, J, P. **Análise da implantação da cultura organizacional nas escolas da educação básica no contexto das franquias**. 2022. Dissertação (mestrado em administração) - Escola Brasileira de administração pública e de empresas, Fundação Getúlio Vargas Rio de Janeiro, 2022

FOSTER, D.L. **O livro completo de franchising**. Rio de Janeiro, 1994

GIL, A, C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. Ed, São Paulo, Atlas, 2022.

GRANT, R. M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, p. 109-122, 1996. DOI: [10.1002/smj.4250171110](https://doi.org/10.1002/smj.4250171110). Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/229100915_Toward_A_Knowledge-Based_Theory_of_the_Firm. Acesso em 15 nov. 2024.

HANDY, C. **Understanding Organizations**. 4. ed. London: Penguin Books ltd, 1993.

HOFSTEDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, v. 14, n. 2, Special Issue on Cross-Cultural Management, p. 75-89, 1983. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/222593>. Acesso em 15 nov. 2024

JÚNIOR, L, S, A; LUNA, M, R; SOUSA, R, A. Evolução do sistema de franquia no Brasil. **Remark. Revista Brasileira de marketing**. São Paulo, v. 11, n. 1, p.94-112, jan./abril. 2012.

DOI: 10.5585/remark.v11i1.2261. Disponível em:
<https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12511/6067>. Acesso em 15 nov. 2024

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. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00285.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00285.x>. Acesso em 17 nov. 2024.

KOGUT, B. The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 21, n. 3, Special Issue: Strategic Networks, p. 405-425, 2020. DOI: [10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:33.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:33.0.CO;2-5). Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/238347214_The_Network_as_Knowledge_Generative_Rules_and_the_Emergence_of_Structure. Acesso em 16 nov. 2024.

KOGUT, B; ZANDER, U. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. **Organization Science**, [s. l.], v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992. DOI: [10.1287/orsc.3.3.383](https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383). Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228314105_Knowledge_of_the_Firm_Combinative_Capabilities_and_the_Replication_of_Technology. Acesso em 20 nov. 2024.

LEROY MERLIN. Historia. 2024. <https://www.leroymerlin.com.br/institucional/historia>. Acesso em 12 nov. 2024.

MAGGI-DA-SILVA, P, T; BIDO, D, S; REATTO, D. Os efeitos da autonomia no trabalho, da cultura de aprendizagem e do cinismo organizacional sobre a transferência do aprendido em MBA. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, vol. 24, no. 2, 2022, pp. 230–246, disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/nDNgZW4b8T3f5xGsjpg3rS/?lang=pt>. Acesso em 14 nov. de 2024.

MARAFON DE PAOLI, F; CEZAR, W; DA SILVA SANTOS, J, C. Implantação da manufatura enxuta e a cultura organizacional: estudo de múltiplos casos. **Exacta**. 2016;14(1):47-69. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81045305005>. Acesso em 15 nov. 2024

MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n°1, p. 71-87,1991. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2634940>. Acesso em 20 nov. 2024.

MAURO, P, C. **Guia do Franqueador: Como desenvolver marcas mundiais**. 4º.ed.rev. e ampl. São Paulo: Nobel, 2006

MILES, R, E. **Teorias de Administração: Implicações para o comportamento da organização e desenvolvimento**. Tóquio: McGraw-Hill Kogakusha, 1975.

MINAYO, Maria. **Análise qualitativa: Teoria, passos e fidedignidade**. 2011

MORGADO STIVAL, R; FLEURY, A. Evidências comparativas em empresas Brasileiras e estrangeiras na transferência de conhecimento no franchising. **Revista Eletrônica de**

Negócios Internacionais (Internext), vol. 6, no. 1, 2011, pp. 84–98, Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/117>. Acesso em 15 nov. 2024

MORAIS, L. Setor de materiais de construção fatura R\$ 20,3 bilhões em Minas Gerais. **Diário do Comercio**. 2025. Disponível em <https://diariodocomercio.com.br/economia/setor-de-materiais-de-construcao-fatura-r-203-bilhoes-em-2024/>. Acesso em 11 fev. 2025.

NETO, M, F; CANTERMI, B, A; LIZOTE, S, A. Revisão Bibliográfica: Relação entre Cultura Organizacional e Liderança / Literature Review: Relation between Organizational Culture and Leadership. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, vol. 15, no. 57, 31 Oct. 2021, pp. 01-18. DOI: 10.14295/online.v15i57.3177. Disponível em: <https://online.emnuvens.com.br/id/article/view/3177/5001>. Acesso em 15 nov. 2024.

NEWSTROM, J, W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo, McGraw-Hill, 2008

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I. The Knowledge-Creating Company. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 69, p. 96-104, 1991.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. [S. l.]: Ed Campus, 1997.

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

DOI: [10.2307/41166580](https://doi.org/10.2307/41166580). Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/303455136_Corporations_Culture_and_Commitment_Motivation_and_Social_Control_in_Organizations. Acesso em 10 nov. 2024.

PAIM, R; CARDOSO, V; CAULLIRAUX, H; CLEMENTE, R. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

REDIS, C, G, N; PICCHIAI, D. Cultura organizacional em uma rede de franquias: uma análise da forma de disseminação e manutenção da cultura. **South American Development Society Journal**. Vol 7. N 19. 2021. DOI: 10.24325/issn.2446-5763.v7i19p168-183.

Disponível em: <https://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/380/366>. Acesso em 10 fev. 2025.

REVISTA ANAMACO, edição 344, **23º ranking nacional das lojas de material de construção**, <http://www.revistaanamaco.com.br/ed-344>

SCHEIN, E, H. Culture as an environmental context for careers. **Journal of Occupational Behaviour**, v. 5, n. 1, p. 71-81, 1984(b).

SCHEIN, E, H. **Organization culture and leadership**, 5. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

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

SCHEIN, E. H. Culture the missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 71-81, 1986

SEBRAE. **Entenda o sistema de franchising**. 2025.

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/franquia-vantagens-e-desvantagens,4be89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 06 fev. 2025.

SEBRAE. **Ferramentas omnichannel: Atendimento humanizado**. 2025.

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ferramentas-omnichannel-atendimento-humanizado,1a5fb53d48de3810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em 06 fev. 2025.

SILVA, E. L; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000

SILVA, I, D, A, O. **A eficiência das redes de franquias no Brasil: uma análise sob as óticas do franqueado e do franqueador**. 2019. 66 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa. 2019.

WINDSPERGER, J; GOROVAIA, N. The Choice of Knowledge Transfer Mechanisms in Franchising Networks. A Property Rights View. **Center of Business Studies**, Vienna, p. 1-32, 2007.

WINTER, S; SZULANSKI, Replication as Strategy. **Organization Science**. v. 12 n°.6, p. 730-743, 2001

WOOD JR, T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. vol. 37, n. 1, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5, ed, Bookman, 2014

ANEXO A – PROGRAMA ABC EXCELENCIA 2024

RESUMO DO PROGRAMA

O programa de Excelência da ABC da Construção trata-se de um modelo de Gestão de Rede, que visa qualificar e trazer mais resultados para as Franquias e para a Franqueadora. É uma ferramenta estratégica para a implementação de uma cultura de desempenho e resultados, apoiados em conceitos de meritocracia e reconhecimento.

Este programa tem o intuito de contribuir para a construção de uma rede qualificada e sólida, através de uma cultura de performance, possibilitando a geração de maiores resultados para as franquias e franqueadora.

Aborda os principais aspectos críticos e importantes para alcançar sucesso na operação e gestão de uma franquia ABC, visando identificar lojas com baixa performance, disseminar as melhores práticas de gestão, além de premiar e reconhecer os melhores desempenhos da rede pautados em resultados e relacionamentos. Envolve disciplina, engajamento, foco, gestão, resultados e prêmios.

DINÂMICA DO PROGRAMA

A edição atual do programa ABC Excelência será disputada em ciclos curtos de avaliações, com acompanhamento parcial mensal dos resultados, premiação dos resultados trimestrais e a apuração dos melhores do ano com a somatória de pontos dos períodos dentro do evento anual da ABC da Construção.

CICLOS DE AVALIAÇÃO

1º trimestre/período:

Avaliação: janeiro a março

Divulgação dos resultados: abril

2º trimestre/período:

Avaliação: abril a junho

Divulgação dos resultados: julho

3º trimestre/período:**Avaliação:** julho a setembro**Divulgação dos resultados:** outubro**4º bimestre/período****Avaliação:** outubro e novembro**Divulgação dos resultados:** dezembro**Melhores do ano: Convenção Anual****Avaliação:** Somatório da pontuação dos 4 períodos de 2024**FORMATO DE DISPUTA**

O Programa contará com um formato de disputa dividido em 03 módulos (Prata, Ouro e Diamante), onde todas as franquias correspondentes a cada divisão disputarão entre si os critérios propostos pela ABC da Construção, conforme apresentaremos abaixo. Anualmente, haverá reclassificação e redistribuição das franquias dentro dos módulos vigentes do programa (migração entre módulos).

ELEGIBILIDADE

Estará elegível à disputa do ABC Excelência franquias que:

- ✓ Possuir no mínimo 03 meses de abertura e passagem pelo squad de operações;
- ✓ Não ser loja SIS – Store in Store;
- ✓ Não possuir notificações jurídicas emitidas pela franqueadora no período avaliado. A franquia pode ser eliminada do período ou disputa anual vigente;
- ✓ Não possuir pedido formal de repasse de loja;
- ✓ Não possuir débito com a rede;

MÓDULO PRATA

Neste módulo serão considerados os seguintes critérios para participação:

- Franquias recém-inauguradas, ao longo do ano vigente e do ano anterior;
- Franqueados novos, operando em sua primeira franquia;

- Franquias repassadas, em caso de novo franqueado.

A franquia entrará para o programa automaticamente após completar três meses no squad de operações, desde que validados pela diretoria de franquias.

Franquias inauguradas no ano anterior e com desempenho acima da expectativa normal da curva de rampagem, poderão ser migradas para os módulos ouro ou diamante, no ano seguinte, mesmo abaixo de um ano completo de operação.

Todas as lojas que participarem de três períodos dos ciclos de avaliação, ou mais, serão movimentados automaticamente para os módulos seguintes (ouro/diamante).

MODÚLO OURO

Neste módulo serão considerados os seguintes critérios para participação:

- Franquias superiores a um ano de abertura;
- Franquias repassadas, em caso de franqueado que já possua franquia no ABC (superiores a um ano de abertura).

MODÚLO DIAMANTE

Neste módulo serão considerados os seguintes critérios para participação:

- Franquias superiores a um ano de abertura em grandes mercados;
- Franquias repassadas, em caso de franqueado que já possua franquia no ABC (superiores a um ano de abertura em grandes mercados).

CRITÉRIOS PARA NÃO PARTICIPAÇÃO OU DESCLASSIFICAÇÃO

- Franquias com **repasso formalizado** serão retiradas do ABC Excelência automaticamente;
- Lojas SIS (store in store) não participarão do ABC Excelência;
- Franquias em débito com a rede serão excluídas do período vigente (inadimplência com ABC);
- Franquias notificadas juridicamente serão excluídas do período vigente;

- Franqueados que não atingirem nota mínima mensal ou média do período de 65% na meta de vendas, serão desclassificados do período vigente (não sendo apurado o critério do sprint).

INDICADORES DE AVALIAÇÃO

O sistema de avaliação levará em consideração os fatores críticos de sucesso e será composto por três indicadores distintos:

- Vídeo padrão de loja;
- Checklist sprint;
- Atingimento da meta de vendas.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Na Rede ABC da Construção foram definidos sete fatores críticos de sucesso que irão determinar o sucesso operacional de uma loja, e que devem ser o foco de toda a atenção dos gestores das unidades de negócio da ABC.

Em todos os itens avaliados conforme apresentaremos a seguir, serão considerados os fatores críticos de sucesso ABC:

- Loja;
- Marketing local;
- Equipe;
- Relacionamento com profissionais;
- Prospecções;
- Serviços diferenciados;
- Gestão local.

VÍDEO PADRÃO DE LOJA

Consiste em um vídeo gravado pelo franqueado, seguindo os direcionamentos do ABC (vídeo-book) e que contenha os principais pontos ordenados segundo os fatores críticos de sucesso, totalizando 20 pontos extras em seu atingimento total.

Itens não satisfatórios serão apurados pelo time ABC e posteriormente serão inseridos no plano de ação da loja definido pelo consultor de franquias.

Periodicidade: mínimo de uma avaliação semestral e sem aviso prévio ao franqueado. A franquia participante terá 48 horas para envio do vídeo padrão de loja após sua divulgação oficial dentro dos canais de comunicação ABC.

Quadro 11: objetivo, importância e cálculo do indicador

O QUE O INDICADOR MEDE:	POR QUE O INDICADOR É IMPORTANTE:	COMO É CALCULADO
O indicador mensura o grau de padronização da rede, em relação aos pontos importantes que cada Franqueado deve seguir, para garantir que sua guide shop esteja no padrão desejado pela Franqueadora.	Todos os itens avaliados nesta etapa estão diretamente ligados aos fatores críticos de sucesso, que garantem o padrão e o sucesso da guide shop.	Somatória de cada critério validado pelo time ABC (total 20 pontos extras)

Fonte: Programa ABC Excelência 2024

Quadro 12: Itens, critérios, descrição e pontuação

ITEM	FCS	CRITÉRIO	O QUE SERÁ AVALIADO	PONTUAÇÃO
1	Loja	Conservação de fachada e interior de loja	- Pintura limpa e não estar desbotada; - Logo ABC em bom estado de conservação; - Estruturas internas em bom estado de conservação	3 PONTO(s)
2	Loja	Conservação de mobiliários e produtos expostos	- Amostras sem danos em exposição; - Mobiliário em bom estado de conservação;	2 PONTO(s)
3	Loja	Atualização de preços e	- Produtos com etiqueta de preço padrão e a data da impressão;	3 PONTO(s)

		padronização de etiquetas		
4	Loja	Produtos em oferta (etiqueta amarela)	- 5 itens promocionais com etiquetas amarelas padrão (será verificado se o item estava em oferta no momento do vídeo);	3 PONTO(s)
5	Loja	Iluminação da loja	- Lâmpadas acesas e não possuir alguma queimada;	2 PONTO(s)
6	Equipe	Padrão da equipe	- Funcionários estão uniformizados e utilizando crachá;	2 PONTO(s)
7	MKT Local	TV da Loja	- TV da loja operando com temas pertinentes ao ABC como campanhas atuais, projetos, especificação 3D;	2 PONTO(s)
8	MKT Local	Comunicação de campanhas vigentes	- Possuir cartazes, adesivos de vitrine ou banner da campanha vigente (ABC precisa informar a campanha vigente do mês);	3 PONTO(s)

Fonte: Programa ABC Excelência 2024

CHECKLIST SPRINT

Avaliação quantitativa composta por 10 itens e ordenados segundo os fatores críticos de sucesso, totalizando 100 pontos e peso 40%.

Será apurado mensalmente para conferência parcial do participante e seu fechamento final será trimestral pela gerência de gestão ABC. Sua divulgação será mensal dentro do BI do Excelência disponibilizado para o franqueado.

Itens não satisfatórios serão avaliados pelo consultor de franquias e definidos como plano de ação da loja.

Quadro 12: Objetivo, importância e cálculo do indicador

O QUE O INDICADOR MEDE:	POR QUE O INDICADOR É IMPORTANTE:	COMO É CALCULADO
-------------------------	-----------------------------------	------------------

O indicador mensura a aderência do Franqueado aos itens que garantem o sucesso de desempenho de uma guide-shop ABC.	Todos os itens avaliados neste indicador garantem a correta gestão da franquia e estão alinhados aos objetivos da ABC para o sucesso de uma guide-shop.	Somatório de cada critério validado pelo time ABC (total 40 pontos)
---	---	---

Fonte: Programa ABC Excelência 2024

Quadro 13: Itens, critérios, descrição e pontuação

ITEM	FCS	CRITÉRIO	O QUE SERÁ AVALIADO	PONTUAÇÃO
1	Gestão local (Capacitação)	Acesso da Política Comercial na Universidade ABC	- Acesso à Política Comercial no prazo de até 3 dias após sua publicação;	3 PONTO(s)
2	Gestão local (capacitação)	Consumo dos Desafios da Gamificação, apresentados na Universidade ABC	Pontuação deste item será % sobre o realizado e leva-se 100% da pontuação quem participar de todos os módulos (Franqueados, Gerentes e Vendedores nos games apresentados);	3 PONTO(s)
3	Gestão local (engajamento)	Participação em lives mensais e reuniões regionais	- 100% de participação nos eventos realizados pela ABC;	3 PONTO(s)
4	Gestão local (operação)	Orçamentos com dados completos no sistema	- 90% de orçamentos criados mensalmente com dados completos no sistema;	4 PONTO(s)
5	Gestão local (operação)	Conclusão de chamados abertos no Sults por Franqueado e equipe	- 100% de chamados concluídos no sistema após status de resolvido pelo time ABC; - Tolerância de 2 dias úteis para conclusão do chamado após status de resolvido pelo time ABC;	3 PONTO(s)

6	Busca de negócios fora da loja (vendas)	Obras cadastradas na Plataforma Digital	- 7 obras cadastradas no mês; - Pontuação deste item será % sobre o realizado e leva-se 100% da pontuação quem cadastrar 7 obras ou mais;	4 PONTO(s)
7	Gestão local (vendas)	Acionamento e conversão ABC Vip	- Item OK: 03 acionamentos e 01 conversão de cupom gerado por mês;	5 PONTO(s)
8	Gestão local (vendas)	Acionamento e conversão Hotline	- Item OK: 03 acionamentos e 01 conversão de cupom gerado por mês;	5 PONTO(s)
9	Relacionamento com profissionais (vendas)	Vendas Especificadas	- 25% do total gerado em vendas \$\$\$ deverá vir de especificadores (mensal);	5 PONTO(s)
10	Gestão local (vendas)	Cupom e-commerce - vendedores	- Mínimo de 1 cupom por loja mensalmente;	5 PONTO(s)

Fonte: Programa ABC Excelência 2024

ATINGIMENTO META DE VENDAS

Critério quantitativo realizado de maneira automática, com dados oriundos do dashboard de vendas da plataforma digital da franquia. Sua pontuação **máxima será de 66 pontos** de acordo com a tabela mostrada a seguir.

Será apurado mensalmente, para conferência parcial do participante, e seu fechamento final será trimestral, pela gerência de gestão ABC. Sua divulgação será mensal, dentro do BI do Excelência disponibilizado para o franqueado.

O resultado apurado deste indicador se dará pela média das vendas dos meses dentro do período apurado.

Exemplo:

- Janeiro – 60% da meta = 0 pontos
- Fevereiro – 100% da meta = 60 pontos

- Março – 112% da meta = 66 pontos

Resultado apurado do período = $(0+60+66) / 3 = 42$ pontos

O resultado do critério será mediante percentual de atingimento da meta de vendas multiplicado 60 pontos possíveis, sendo que o valor mínimo de atingimento será 65% e o máximo 110%.

Quadro 14: Exemplos das apurações do critério atingimento meta de vendas:

ATINGIMENTO META DE VENDAS %	FATOR MULTIPLICADOR	PONTUAÇÃO ATINGIDA
60%	60 pontos	0 pontos
65%	60 pontos	39 pontos
75%	60 pontos	45 pontos
80%	60 pontos	48 pontos
85%	60 pontos	51 pontos
90%	60 pontos	54 pontos
95%	60 pontos	57 pontos
100%	60 pontos	60 pontos
105%	60 pontos	63 pontos
110% ou mais	60 pontos	66 pontos

Fonte: Programa ABC Excelência 2024

CAMPANHAS EXTRAS

Poderão ocorrer, dentro de cada período, campanhas extras como forma de engajamento da Rede. Estas campanhas terão pontuação bônus e critério de apuração a ser definido pela ABC com divulgação prévia aos participantes através dos canais de comunicação oficiais.

APURAÇÃO DOS RESULTADOS

APURAÇÃO POR PERÍODO (TRIMESTRAL OU BIMESTRAL)

O sistema de pontuação do ABC Excelência é composto por pesos diferentes para as avaliações oficiais e possibilita orientar o franqueado aos fatores críticos de sucesso da ABC da Construção.

Quadro 15: Pontuação referente a cada critério definido:

TIPO DE AVALIAÇÃO	ITENS	PESO	PONTUAÇÃO MAXIMA
VÍDEO PADRÃO DE LOJA	8	-	20 EXTRAS
CHECKLIST SPRINT	10	40%	40
% META VENDAS	1	60%	66

Fonte: Programa ABC Excelência 2024

Pontuação máxima no período é de 100 pontos ou 120 quando houver o vídeo padrão de loja

A apuração do período consistirá no somatório das pontuações dos critérios em cada indicador, podendo a franquia acumular no máximo 120 pontos por período (100 pontos checklist sprint e vendas + 20 pontos extras do vídeo padrão de loja quando houver). Serão premiadas por período as três melhores franquias de cada módulo.

Figura 8: Formula de apuração do período

$$\text{APURAÇÃO PERÍODO} = \sum \frac{(\text{CHECKLIST SPRINT} + \text{VENDAS})}{(\text{N}^\circ \text{ MESES DO PERÍODO})} +$$

Fonte: Programa ABC Excelência 2024

APURAÇÃO ANUAL (MELHORES DO ANO)

Para a apuração anual, o sistema de pontuação adotado será o de pontos corridos, onde a cada período os 10 primeiros colocados somam pontos de acordo com a tabela mostrada abaixo:

Quadro 16: Pontuação por colocação

COLOCAÇÃO	PONTUAÇÃO PERÍODO	FRANQUIA	PONTUAÇÃO
1°	?	?	100 pontos
2°	?	?	80 pontos
3°	?	?	60 pontos
4°	?	?	40 pontos
5°	?	?	35 pontos
6°	?	?	30 pontos
7°	?	?	25 pontos
8°	?	?	20 pontos
9°	?	?	15 pontos
10°	?	?	10 pontos

Fonte: Programa ABC Excelência 2024

As melhores franquias do ano serão definidas com a somatória das pontuações obtidas durante os quatro períodos do ano dentro de suas divisões.

Figura 9: Formula de apuração do ano

$$\text{APURAÇÃO FINAL} = \sum (1^{\circ}TRI + 2^{\circ}TRI + 3^{\circ}TRI + 4^{\circ}BIM)$$

Fonte: Programa ABC Excelência 2024

Exemplo: Uma franquia que ao longo do ano obteve os seguintes resultados trimestrais:

- ✓ 3° lugar 1° trimestre/período = 60 pontos
- ✓ 11° lugar 2° trimestre/período = 0 pontos (não somou pontos)
- ✓ 1° lugar 3° trimestre/período = 100 pontos
- ✓ 5° lugar 4° bimestre/período = 35 pontos

$$\text{APURAÇÃO FINAL} = 60 + 0 + 100 + 35 = \mathbf{195 \text{ pontos}}$$

CRITÉRIOS DE DESEMPATE

Em caso de empate numérico dentro do período ou para a apuração dos melhores do ano, serão utilizados os critérios a seguir para definir as posições oficiais do ranking final:

1. Melhor resultado na etapa % atingimento da meta de vendas;

2. Melhor resultado na etapa checklist sprint;
3. Melhor resultado na etapa vídeo padrão de loja;

DEVOLUTIVA DOS RESULTADOS E FEEDBACK

Após o fechamento e apuração do período, o consultor de franquias tem por objetivo e dever apontar os pontos positivos e os pontos de melhoria da franquia para obtenção de melhor performance, seguindo as diretrizes do modelo de negócios ABC da Construção.

O franqueado receberá um compilado de informações com os resultados relevantes e obtidos nos critérios – padrão de loja, sprint e vendas através do SULTS dentro do módulo “POWERUPS” no painel BI do ABC Excelência.

RANKING OFICIAL

A ABC da Construção realizará a apuração dos resultados das divisões, e posteriormente gerará o ranking oficial para toda a rede ABC, contemplando todas as franquias das divisões prata, ouro e diamante.

PREMIAÇÕES

Serão reconhecidas durante a live ABC (após fechamento de cada período), as 03 melhores franquias de cada divisão seguindo as premiações abaixo:

Figura 10: Módulos de disputa



Fonte: Programa ABC Excelência 2024

RANKING	PRATA	OURO	DIAMANTE
1° COLOCADO	R\$ x MIL	R\$ x MIL	R\$ x MIL
2° COLOCADO	R\$ x MIL	R\$ x MIL	R\$ x MIL
3° COLOCADO	R\$ x MIL	R\$ x MIL	R\$ x MIL
DIVULGAÇÃO NA LIVE ABC + TROFÉU ABC EXCELÊNCIA 2024			

Fonte: Programa ABC Excelência 2024

Ao final dos quatro períodos apurados, dentro da convenção nacional, as nove melhores franquias da rede serão reconhecidas em diversas categorias:

- ✓ 03 primeiros colocados do módulo prata;
- ✓ 03 primeiros colocados do módulo ouro;
- ✓ 03 primeiros colocados do módulo diamante;
- ✓ Franquias destaques da REDE durante o ano, caso haja.