

ANÁLISE DA RELEVÂNCIA DO PERFIL EMPREENDEDOR NO *FRANCHISING*

THE ENTREPRENEUR PROFILE RELEVANCE ANALYSIS IN FRANCHISING

Adriano Freire Machado¹

Dusan Schreiber²

RESUMO

O empreendedorismo proporciona a criação de novos empregos e produz riqueza para o país. Uma das alternativas utilizada por muitos empresários é a franquia, que consiste em fazer uso de marcas ou serviços licenciados e respeitados no mercado, obedecendo regras específicas. Nesta perspectiva, é possível constatar que o processo de *franchising* propicia o aumento do número de empresas e empresários, afetando positivamente a economia do país, mesmo em tempos de crise. O tema escolhido para este artigo refere-se à importância das características empreendedoras para o desenvolvimento do franqueado e da franquia, de acordo com a pesquisa de campo realizada com franqueados na cidade de Sapucaia do Sul. Os objetivos são identificar, analisar e conhecer o nível de relevância das características empreendedoras do franqueado para o desempenho da empresa franqueada, visando atingir o sucesso desejado no seu negócio. Esta pesquisa foi construída com base em dados empíricos oriundos de estudo de caso múltiplo, com abordagem qualitativa, que facultou a descrição das principais características dos empreendedores e as características presentes nos franqueados, decorrente da triangulação das fontes de dados empíricos, a saber, levantamento documental, observação não participante e entrevista semiestruturada com alguns franqueados de setores distintos que tiveram sucesso nos seus negócios, a fim de correlacionar as características do empreendedor e o perfil desejado para o sucesso da franquia.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Franquia, Franqueado, Sucesso.

ABSTRACT

The entrepreneurship allows the offer of new jobs and it provides richness for the country. One of the options chosen for many businesspersons is the franchise, which means to use known and respected brands or services, attending specific rules. From this point of view, it is possible to affirm that the franchising process affects positively the economy, even when the country goes through a crisis, because it increases the number of companies and business. The chosen theme for this article refers to the entrepreneurs characteristics importance for the franchise and franchisee development, according to the field research realized with franchisees from the city of Sapucaia do Sul. The main goals are to identify, analyze and to discover to the relevance level between the franchisee entrepreneurs' characteristics and the franchised company development, aiming to reach success. This research was built based on empirical data taken from a multiple case study, with qualitative approach, which provided the description of the main entrepreneurs' characteristics and the franchisee present characteristics. In addition, it was due to the triangulation source of empirical data, including documentary survey, non-participating observation and half-structured interview with some successful franchisees from different departments, aiming to correlate the entrepreneurs characteristics and the wanted profile for the franchise success.

Keywords: Entrepreneurship, Franchise, Franchisee, Success.

¹ Bacharel em Administração de empresas. Pós-graduando em Gestão Empresarial ênfase em serviços. E-mail: adriano@ermatec.com.br

² Professor e Pesquisador da Universidade Feevale. Doutor em administração de empresas. E-mail: dusan@feevale.br

1. INTRODUÇÃO

Segundo a Associação Brasileira de Franchising - ABF, o sistema de franquias iniciou no Brasil em meados de 1980, quando a economia brasileira passava por um momento de crise, o que fez com que várias pessoas deixassem seus empregos e iniciassem novos negócios, ocasionando um rápido aumento no número de franquias. Em 2017, o número total de marcas de franquias no Brasil chegou a 2.845. Essas redes estão distribuídas em 146.134 unidades por todo o país, empregando 1.193.568 pessoas de forma direta e regularizada, gerando um faturamento acumulado de R\$ 163,319 bilhões (ABF, 2018).

Dessa forma, verifica-se a importância e a influência do empreendedorismo para o franqueado ter sucesso, que aqui, nesta pesquisa, significa superar os anos iniciais da operação, quando, segundo ABF (2016) das 12.702 novas unidades franqueadas que iniciaram as atividades em 2015, 558 unidades encerraram sua operação. Além de acreditar na ideia e ter coragem para colocá-la em prática, é necessário que o franqueado aproveite oportunidades, seja criativo, planeje, seja perseverante, se arrisque, se dedique, gere mudança, tenha qualidade no atendimento, mantenha estoques em dia, controle financeiro e gestão de pessoas aliados há muito trabalho, características que estão presentes no empreendedorismo e que fazem franquias de sucesso (ROCHA, 2016).

A escolha deste tema para o meio acadêmico, justifica-se pela escassez de estudos e publicações nesta área. No Quadro 1, é possível constatar, a partir dos três principais indexadores de pesquisa e produção do conhecimento, a referida escassez de artigos relacionados à análise do Empreendedorismo âmbito do *Franchising*. A pesquisa foi realizada considerando títulos com publicações a partir de 2005.

Quadro 1 – Pesquisa e Quantificação de Periódicos Científicos

Termo Pesquisado	ANPAD	SPELL	SCIELO
Empreendedorismo	265	349	223
Franquias	16	36	16
Franqueado ou Franqueador	12	28	03
<i>Franchising</i>	08	30	04
Empreendedorismo e <i>Franchising</i>	00	01	03

Fonte: ANPAD, SPELL e SCIELO (2005)

Para o setor acadêmico o estudo do empreendedorismo no âmbito do *franchising*, faculta disseminar a educação empreendedora criando uma cultura que gera atitudes proativas em relação ao empreender, evidencia a auto realização profissional, promove o desenvolvimento social e crescimento econômico além de proporcionar o estudo das oportunidades de mercado no setor de franquias. Desta forma mesmo que o empreendedor tenha vocação natural para empreender, a busca de conhecimento e qualificação fará diferença neste mercado tão competitivo (MELLO, 2016).

O estudo iniciou com a revisão de textos científicos, que versam sobre os temas empreendedorismo e *franchising*, indicando as categorias de análise, bem como fornecimento de subsídios para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados empíricos, a saber, levantamento documental, observação não participante e entrevista com três franqueados de setores distintos que tiveram sucesso nos seus negócios, a fim de correlacionar as características do empreendedor e o perfil desejado para o sucesso da franquia.

Portanto, esta pesquisa tem o objetivo de identificar, analisar e conhecer a relevância das características inerentes ao empreendedor no processo de *franchising*. É necessário que o franqueado tenha uma visão de negócio e saiba como lidar com essa nova realidade, para tornar o seu negócio rentável para ele mesmo e para o franqueador. Dessa forma, pode-se afirmar que o empreendedorismo tem grande importância nessa relação, mas de que forma ele pode contribuir para o desenvolvimento de uma franquia?

Este trabalho está constituído em introdução, revisão teórica, explorando os conceitos de empreendedorismo e *franchising*, metodologia, com apresentação das categorias analíticas, que emergiram da literatura revisada, e análise detalhada dos resultados obtidos. O trabalho finaliza com as considerações finais e referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os conceitos basilares, que emergiram da revisão de literatura científica, acerca de temas estruturantes da pesquisa, a saber, Empreendedorismo e *Franchising*.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedor tem origem francesa - *entrepreneur*, passando pelo latim - *Imprehendere* e significa para Drucker (1986), que os empreendedores não podem ficar reféns de seus próprios talentos e intelectualidade, mas agilizar recursos externos, valorizando a pluralidade do conhecimento e da experiência, para atingir seus objetivos.

O termo empreendedor foi utilizado inicialmente, no século XIX, pelo economista francês Jean-Baptiste Say, e referia-se ao indivíduo capaz de mover recursos econômicos de uma área de baixa para outra em busca de maior produtividade e retorno. Joseph Schumpeter (1982), austríaco e do mesmo século define empreendedor como alguém que destrói a ordem econômica atual, sendo responsável pela inserção e exploração de novos produtos gerando o desenvolvimento econômico.

Os estudos sobre empreendedorismo baseiam-se em três correntes, a econômica, a comportamentalista e a sociológica, a corrente econômica associa o empreendedor com a inovação, enquanto a corrente comportamentalista associa o empreendedor a aspectos criativos e intuitivos.

Apesar de uma influência grande no empreendedorismo, a visão da corrente econômica é, segundo Fillion (1999), uma função que muitos tentam teorizar, mas para o autor não existe uma teoria econômica sobre o empreendedor que reúna concordância de todos, nem economia que fundamente o desenvolvimento a partir da função empreendedora.

Nesta corrente economista, Schumpeter (1982) diz que empreender é inovar até chegar a uma mudança radical e transformadora de um determinado setor ou ramo de atividade onde atua o empreendedor. A corrente sociológica pesquisa o entendimento da cultura e dos meios sociais sobre a ação empreendedora.

Os pesquisadores comportamentalistas buscam um conhecimento profundo do comportamento empreendedor. Max Weber foi um dos primeiros pesquisadores a descrever o comportamento do empreendedor através de uma análise compreensiva. McClelland (1972), pesquisador com grande contribuição para os estudos comportamentalistas descreve os empreendedores como indivíduos que possuem características criativas, intuitivas e comportamentais próprias, com habilidades para assumir riscos e com desejo da realização pessoal, tornando-os assim seres diferenciados para a sociedade.

Muitos autores possuem seu próprio conceito sobre empreendedorismo. Para Chiavenato (2012) o empreendedor não é um simples fundador de um novo negócio, ele é mais do que isso, é o motor da economia, que alavanca recursos, descobre e potencializa novos talentos. Schumpeter (1982) pondera que os empreendedores são a potência do crescimento econômico, pois atuam no mercado com criatividade e inovação tecnológica, tornando a concorrência mais intensa.

Para Hisrich e Peters (2004) empreendedorismo é o modo de produzir algo novo, com criatividade, inovação e com valor agregado, assumindo riscos financeiros calculados e obtendo resultados. Dolabela (2008) diz que empreendedor é um administrador completo, pois tem diversas características, é o indivíduo que percebe e consegue ver o que outros não

enxergam, tomando assim decisões mais adequadas. Fillion (1999) define empreendedor como a pessoa que assume riscos, moderados ou completos, ao dar início a um novo projeto. A disposição em assumir riscos e inovar, faz com que desperte o espírito e a capacidade empreendedora, melhorando recursos já existentes e obtendo novos resultados (DORNELAS, 2012).

O empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois tem sensibilidade para os negócios, compreensão das operações financeiras e capacidade de identificar oportunidades. Desta forma eles transformam ideias em realidade, para benefício próprio e da comunidade (CHIAVENATO, 2012).

O surgimento do empreendedorismo no Brasil teve início na década de 90. Neste período houve grande abertura da economia, que propiciou o crescimento da produtividade e concorrência de mercado. No mesmo período ocorreu a criação do SEBRAE para apoiar e qualificar futuros empreendedores, difundindo ainda mais o empreendedorismo.

A popularização do empreendedorismo aconteceu em grande parte, para assegurar a sobrevivência de muitos trabalhadores que saíram das grandes empresas após o processo de privatização. Para facilitar a reinserção destas pessoas no mercado o governo federal liberou recursos financeiros ou benefícios fiscais e tributários, facilitando abertura de novos negócios, contribuindo para a geração de empregos e renda, além de incentivar o empreendedorismo, mesmo que, por necessidade.

Atualmente, por motivos diversos, muitas pessoas resolvem empreender. Algumas pessoas montam seu próprio negócio na busca da realização de um sonho; outras resolvem trabalhar por conta própria porque desejam ter mais autonomia e liberdade; e outras, ainda, são desvinculadas do mercado de trabalho e precisam empreender para sobreviver. E assim, surgem empreendedores de variadas classes econômicas, sociais e, até mesmo, culturais (MARICATO, 2006).

Independente do motivo que leva ao empreendedorismo, pode-se afirmar que em todas as situações ele é um gerador de mudanças e oportunidades. O ato de empreender permite que algo novo seja criado, faz com que as coisas aconteçam, como já mencionado por Chiavenato (2012). Reforçando essa ideia, pode-se afirmar que empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, quando juntos, transformam as ideias em oportunidades (DORNELAS, 2012).

Referindo-se aos motivos e tipos de empreendedorismo, tradicionalmente são apresentados os conceitos de empreendedorismo por necessidade e empreendedorismo de oportunidade. No empreendedorismo de oportunidade, o empreendedor sabe aonde quer chegar, ele cria uma empresa com planejamento, tem em vista o crescimento e quer gerar

lucros, empregos e riquezas; já no empreendedorismo de necessidade, o empreendedor opta por esse caminho mais por falta de opção, por estar desempregado e não ter outra alternativa de trabalho (DORNELAS, 2012).

Entre 2002 e 2006 o empreendedorismo de necessidade foi o líder no que se refere à abertura de novos negócios. Já entre 2008 e 2014 quem se destacou foi o empreendedorismo de oportunidade, que leva em consideração características como inovação, planejamento estratégico e plano de divulgação. Em 2014, 71% dos empreendimentos abertos eram de oportunidade (EGESTOR, 2016). O percentual de novas empresas criadas por necessidade saltou de 29% em 2014 para 43% em 2015, e se manteve praticamente estável em 2016 (SEBRAE, 2017).

O crescimento do empreendedorismo por necessidade, apesar de ser benéfico, também conta com algumas desvantagens. Isso porque esse modelo de empresa, geralmente não conta com características de inovação essencial para o bom empreendedorismo e para a própria sobrevivência do negócio e os empreendedores estão despreparados, de forma geral, para enfrentar os desafios do mercado.

Hoje vive-se um período de efervescência do capitalismo. Existe, de fato, uma competitividade feroz em que prevalece a lógica da sobrevivência do mais forte. Por esse motivo, estimular o empreendedorismo é fundamental para o crescimento econômico do Brasil. Embora existam inúmeros exemplos positivos de empreendedores brasileiros que obtiveram sucesso, o país ainda caminha a passos lentos rumo ao fortalecimento do empreendedorismo como uma cultura nacional (OLIVEIRA, 2018).

Nos próximos itens procurou-se refletir sobre como franqueado e franqueador atuam nessa relação.

2.2 PERFIL DO EMPREENDEDOR

Cada modelo de empreendedorismo conta com um empreendedor que pensa e age de acordo com este modelo, mas algumas características são comuns aos empreendedores. Para se arriscar a criar um negócio, para sair da zona de conforto e começar a trabalhar para si mesmo é recomendável que o mesmo apresente algumas características que o possam qualificar como empreendedor.

Três características são básicas e comuns aos empreendedores: necessidade de realização (uma necessidade pessoal), disposição para assumir riscos (riscos financeiros e de ordem geral), e autoconfiança - ter segurança para enfrentar novos desafios (CHIAVENATO, 2012).

Farrell (1993) sugere outras características comportamentais que julga importante em um empreendedor, a saber: conhecer muito bem o produto e o mercado no qual está inserido;

saber conduzir os e incentivar os colaboradores; manter o foco no produto e no cliente; ser estrategista. O autor sugere que, os empreendedores devem focar em quais produtos e clientes a empresa visa trabalhar, pois de todas as características de comportamento empreendedor, o foco no cliente e foco no produto são os que melhor destacam a diferença entre empreendedores e colaboradores.

O empreendedor precisa ter uma visão futura do negócio. O empreendedor não pode esperar o retorno imediato, precisa entender que diversas ações são necessárias para se colher os frutos, pois ele está sempre procurando por novos caminhos e novas soluções. Há um consenso que não existe um conjunto ou uma característica empreendedora para formar o empreendedor ideal, mas diferentes tipos de empreendedores, com estilos e personalidades diferentes para empreender.

Neste sentido, os principais pesquisadores, de acordo com Padilha (2014), consideram como predominante as características empreendedoras a saber: ambição; autoconfiança; autonomia; bom senso; busca de responsabilidades; busca pelo poder; análise de riscos; utilização e controle de recursos; competitividade; comprometimento; comunicação; conhecimento; contatos; criatividade; determinação; dinamismo; disposição para assumir riscos; estratégia; flexibilidade; força; idealização; iniciativa; independência; inovação; liderança; motivação; necessidade de realização; oportunidade; otimismo; persistência; planejamento; relacionamento humano; senso de urgência e visão.

2.2.1. O Perfil do Franqueado e o Desempenho das Franquias

A Lei nº 8955 define os direitos e os deveres do franqueado e do franqueador. Esta relação entre as partes deve ser registrada por meio de um contrato específico. O mercado de franquias é uma opção preferida, principalmente por aqueles que sonham em ter o seu próprio negócio, mas nem sempre estes indivíduos detêm a habilidade necessária para realizar uma boa gestão, conferindo ao empreendimento um elevado risco de insucesso.

Assim, inúmeros são os meios de se manter um bom controle sobre o empreendimento adquirido, mas para isto é necessário ter perfil adequado, instrução adequada e força de vontade por parte do empreendedor.

Segundo Oliveira (2014), as características ideais para um franqueado são: empreendedorismo, atitude perante o risco e liderança. Na visão de Trandis (1994), atitude é uma ideia repleta de emoção que estimula um conjunto de ações a um conjunto particular de ações sociais, assim, a atitude é um estímulo para algum tipo de comportamento.

No entanto, julga-se necessário analisar, também, a questão risco, que pode ser uma das variáveis determinantes para o sucesso do empreendimento. Jorion (2003) diz que o risco pode ainda ser dividido em risco operacional, que é gerado livremente com a finalidade de se criar vantagem competitiva e agregar valor à empresa; risco estratégico, gerado através de mudanças fundamentais no cenário econômico; e risco financeiro, ligado a possíveis perdas na área de finanças. Correr riscos calculados é uma característica do comportamento empreendedor (MCCLELLAND, 1972).

A prática da liderança, outra variável observada como um atributo de sucesso em um determinado empreendimento, foi mudando de enfoque com o tempo. No início do século XX, a liderança estava dissociada das questões e emoções humanas, sendo uma tarefa do líder estabelecer e realizar critérios de desempenho.

Liderança é a conquista da confiança, é a garantia de que as coisas certas serão feitas. Todos os líderes têm duas coisas em comum: asseguram-se de que as coisas são feitas e pode-se confiar neles (DRUCKER, 1981).

Para Stephen Covey (2002), acompanhando Peter Drucker (1981), o líder deve ser confiável e honesto para obter a confiança dos outros. A confiabilidade real não pode ser fingida. As pessoas ao seu redor logo descobrirão, caso esteja fingindo, que você está tentando manipulá-las e o abandonarão.

As características do líder são fundamentais na pessoa do franqueado, pois este deverá inspirar seus colaboradores. A liderança pode ser considerada como uma das mais importantes características do empreendedor. Cherto (1989) diz que para o *franchising*, é bom lembrar que os líderes mais admirados não são os democráticos, muito menos os que querem se impor, mas sim aqueles que têm a coragem de criar mudanças que muitas vezes podem ser muito difíceis de se realizar, mas o autor acredita que, quando se realizar e alcançar o objetivo, conquistarão a admiração de todos.

Pressupondo que a cultura de despertar o empreendedor existe em cada um, o *franchising* atrai muitas pessoas que o consideram como uma oportunidade com menor risco do que um negócio tradicional, além de expor a capacidade individual de empreender. Em alguns casos, pode até ser entendido como uma questão de autoafirmação ou necessidade de realização pessoal.

2.3 FRANCHISING

De acordo com SEBRAE (2018) o termo *franchising* é utilizado para denominar a distribuição e comercialização de produtos e serviços. Para originar uma rede, o *franchising*, sistema de franquias, admite dois integrantes: o franqueador e o franqueado.

Para Mauro (2006) *franchising* é um sistema pelo qual a empresa que possui o conhecimento (know-how), de produtos ou serviços, denominado franqueador, passa para o futuro empresário (franqueado) o direito exclusivo de usar a marca em um determinado local pré-estabelecido em contrato. O *franchising* tem dois participantes que atuam neste sistema. O franqueador, empresa que deseja introduzir uma rede de distribuição de produtos ou serviços, e o franqueado, pessoa física ou jurídica que decide estabelecer a unidade de fornecimento seguindo os padrões exigidos do franqueador.

O *franchising*, como apresentado anteriormente, é um modelo de negócio que funciona muito bem e por isso segue aumentando o número de redes franqueadoras e de unidades franqueadas. A lei das franquias (Lei nº 8.955/94) define a constituição e funcionamento deste sistema. Para entender melhor a definição, o *franchising* pode ser interpretado como um sistema de distribuição de produtos ou serviços que estabelece que o franqueador concede ao franqueado o direito de explorar o seu conceito, know-how e marca, mediante uma contraprestação financeira (PLÁ, 2001).

Para Maricato (2006) existem alguns fatores para o desenvolvimento do *franchising*, como o desemprego, que incentiva o empreendedorismo e a grande extensão territorial, que possibilita o maior número de pessoas atuarem no negócio próprio.

Os shopping centers começaram a surgir e se tornarem populares a partir de 1966. Desde então são considerados parceiros das franquias. As franquias do ramo de alimentação, tiveram um surgimento acelerado entre 1987 e 1988, a partir desta época iniciaram a ser criadas as praças de alimentação nos shopping centers.

Para o *franchising* no Brasil, existiu um precursor: Arthur de Almeida Sampaio, proprietário da marca de Calçados Stella, resolveu aumentar suas vendas, utilizando processos que se assemelham ao *franchising* (BARROSO, 2002). De acordo com o costume da época, o trato era feito verbalmente. Atualmente, temos a lei do *franchising*, onde o franqueador fornece a seus representantes (franqueados) a marca e seus produtos ou serviços exclusivos.

De acordo com Mauro (2006), o *franchising* no Brasil, anterior à década de 80, limitou-se às áreas de vendas de veículos, combustíveis e engarrafamento de bebidas. Então, com a expansão dos shopping centers na mesma década, o *franchising* começou a ser desenvolvido.

Atualmente, aproximadamente 35% do faturamento dos shopping centers decorre das franquias. No ano de 1986, o Plano Cruzado potencializou a economia e o *franchising* respectivamente, aumentando o número de franqueadores e franqueados no território brasileiro. Em 1987, iniciou-se a atividade da Associação Brasileira de Franchising (ABF),

entidade sem fins lucrativos que tem como missão assegurar o desenvolvimento do sistema de franquias no Brasil.

De acordo com Silva e Azevedo (2011), a lei nº 8.955/94 foi elaborada em 1994, com objetivo de regulamentar o *franchising* no Brasil. No mesmo ano que foi sancionada a Lei do *franchising*, aconteceu a criação do Plano Real, que gerou uma maior confiança na economia. O *franchising* é apontado como o tipo de empreendimento mais estruturado e de menor risco para o empreendedor, com grande potencial de expansão, aqui e no exterior. Inclusive, o *franchising* fez com que o Governo, que apoia o sistema desde a década de 1990, estimula a parceria firmada entre a ABF e o SEBRAE. Em 2004, foi feito um acordo entre a Agência de Promoção às Exportações (APEX) e a ABF, que teve o objetivo de fortalecer a marca no Brasil, a partir do desenvolvimento da internacionalização de franquias brasileiras.

O *franchising* conseguiu consolidar-se como uma das principais alternativas de fazer negócios no país, associando a iniciativa do empreendedor que deseja crescer, sem necessitar de grandes investimentos, e o sonho dos empreendedores que desejam ter um negócio próprio com riscos reduzidos. O *franchising* é visto como opção de negócios para crescimento das pequenas e médias empresas.

De acordo com Dahab (1996) o sistema de *franchising* é um modo singular de gestão empresarial que tem sido muito utilizado, principalmente internacionalmente, como uma estratégia econômica.

Existem diversos fatores que levam os empreendedores a escolherem o sistema de franquias como opção de negócio. Para Bernard (1993), os fatores determinantes são: perda do emprego, complementação dos rendimentos e motivação de terceiros para aplicação de capital.

De acordo com a pesquisa produzida por Bernard (1993), o franqueado é principalmente jovem, está iniciando sua vida profissional, não possui grandes rendimentos e não quer trabalhar como funcionário. Os grandes empresários também investem neste modelo de negócio, buscando opções rentáveis, para fomentar o crescimento do negócio próprio estão busca por um segmento com maior estabilidade econômica.

Alguns fatores são determinantes para a escolha de uma franquia durante a abertura de um empreendimento. Entre elas destacam-se: identificação com o negócio e a marca, a franquia possuir um formato determinado e muitas vezes de sucesso, vontade de comandar um negócio próprio, assessoria geral fornecida pelo franqueador e a exclusividade (PLÁ, 2001).

Assim, o *franchising* como uma alternativa para a inserção no mercado, é considerado como a melhor opção para empreendedores por já ter todos os requisitos fundamentais de um bom empreendimento.

2.4 FRANQUEADOR

É papel do franqueador dar um suporte ao franqueado durante toda a vigência do contrato assinado entre ambos, mas principalmente no processo de abertura de uma unidade, visando facilitar a ação do franqueado e buscando garantir a qualidade e o padrão do seu negócio.

Cherto (1988) elenca sobre estes deveres:

A orientação e a assistência fornecidas pelo franqueador são contínuas, enquanto perdurar seu relacionamento com o franqueado, e cobrem todos os aspectos da atividade franqueado, indo, em geral, do fornecimento do projeto arquitetônico de suas instalações, até os sistemas e/ou “mapas” que deverão ser utilizados pelo franqueado no controle de seu estoque, passando pela orientação no que diz respeito à aplicação de recursos e incluindo até mesmo o treinamento do próprio franqueado e de seu pessoal (CHERTO, 1988 p. 4).

O franqueador trabalha oferecendo todo o seu conhecimento de negócio, informando todos os passos que devem ser seguidos, acompanhando o franqueado para garantir o sucesso de ambos. Em troca, ele recebe uma parte do que o franqueado fatura mensalmente e mais algumas taxas fixas (que devem estar pré-estabelecidas em contrato), a fim de manter o seu negócio lucrativo (PLÁ, 2001).

A empresa que deseja se tornar franqueador deve analisar e estabelecer estratégias para o próprio negócio, pois precisará estudar a viabilidade do modelo de negócio que pretende franquiar. Desta forma, toda formatação de franquia se inicia com a análise de franqueabilidade do negócio seguida da elaboração de um plano de negócios para a unidade franqueada, verificando, assim, se o modelo se sustenta. O sistema de *franchising* requer uma visão de longo prazo, com monitoramento e inovação constantes para adequação da sua estratégia aos desafios do mercado (SEBRAE, 2016)

Ribeiro (2013), retrata os deveres do franqueador, com as características a saber: desenvolver incessantemente o negócio e seu conceito; determinar padrões e normas de utilização e funcionamento; selecionar e dar treinamento aos seus franqueados; autorizar o uso da marca e do seu negócio; oferecer apoio e orientações sobre operação e gestão do negócio; controlar a rede para preservar o “DNA empresarial”; aprimorar o modelo de negócios; pensar no médio e no longo prazo (3 a 5 anos); definir o posicionamento da marca e princípios do negócio; alinhar os seus franqueados com a sua cultura organizacional – missão, visão e valores; apoiar a transformação dos franqueados em empresários ligados a um

conceito de rede; apoiar os franqueados a completar seus objetivos; inspirar os franqueados em um processo de aprendizado contínuo.

Plá (2001) fala ainda que, com diversos benefícios, o *franchising* pode oferecer desvantagens para alguns empresários. O sistema de franquias por impactar para o franqueador, dificuldades na manutenção e regularização dos padrões operacionais e do controle geral do franqueado. Sendo o dono do negócio, o franqueado, exige do franqueador maior complexidade e trabalho em relação às críticas e exigências a seu respeito.

2.5 FRANQUEADO

O *franchising*, para o franqueado, é exclusivamente um modo de iniciar um negócio e também uma opção de abertura de uma empresa com reconhecimento e de sucesso, sendo o mais interessante a avaliação do risco e retorno. De acordo com SEBRAE (2018) o franqueado é a pessoa física ou jurídica que adere à rede de franquias originada pelo franqueador, mediante o pagamento de um determinado valor pela cessão do direito de uso da marca ou patente e transferência de know-how, comprometendo-se a seguir o modelo de negócios por ele definido.

O franqueado precisa seguir as indicações do franqueador, observando padrões, limites e prazos, para que seu negócio siga o modelo de tantos outros que já estão concretizados no mercado. Cherto (1988), também faz menção acerca de deveres do franqueado:

É estabelecido pelo franqueador o modo pelo qual o franqueado deverá instalar e operar seu próprio negócio e desempenhar suas atividades, que serão desenvolvidas sempre sob o controle, a supervisão e a orientação e com a assistência do franqueador, a quem o franqueado pagará, direta ou indiretamente, de uma forma ou de outra, uma remuneração. O franqueado arca, ainda, como os custos e despesas necessárias à instalação e operação de seu próprio estabelecimento. (CHERTO, 1988 p.4).

Sendo assim, ao candidatar-se para ser um franqueado, o interessado deve estar ciente de suas limitações e de suas obrigações, para que possa seguir o contrato firmado com o franqueador e não invista em algo que não vá lhe gerar retorno pela sua falta de preparação ou de informação.

O funcionamento do sistema de franquias consiste na reputação de uma marca (franqueador) com boa aceitação de mercado. Assim é necessário que os novos franqueados entendam e mantenham a qualidade do produto ou serviço ofertado. Nesta linha, o *franchising* é escolhido, muitas vezes, por pessoas com maior escolaridade, pois já possuem nível superior e maior facilidade para compreender as especificidades do modelo de negócios de franquia (RODRIGUES, 1998).

Para Mauro (2006), é determinante que todo empreendedor faça um estudo detalhado de mercado antes de adquirir uma franquia e entenda as diferenças principais entre um

negócio convencional e o sistema de franquias, pois ambos dependem da atitude e do espírito empreendedor do novo franqueado. Desta forma, o franqueado deve entender onde sua franquia estará inserida e o que o mercado exige para sua sobrevivência.

O crescimento através do *franchising* tem se mostrado uma estratégia viável para um grande número de empresas. Portanto é fundamental que o franqueado conheça o mercado onde irá atuar, suas vantagens competitivas, chances de crescimento e riscos a serem minimizados. Em todos estes fatores citados, o franqueado recebe o apoio do franqueador para melhor tomada de decisão (SEBRAE, 2016). O franqueado é, dessa forma, proprietário de seu negócio, no qual investe o seu próprio capital, respeitando os padrões estabelecidos e orientados pela franqueadora.

Com isso, a empresa franqueada representa a imagem da franqueadora perante seus consumidores, sendo o relacionamento entre a franqueadora e a franqueada efetuado por meio de um contrato de franquia (FOSTER, 1995).

O franqueado deve ter ciência que, ao adquirir uma franquia, perderá a independência que teria ao entrar no negócio próprio, pois necessita se submeter às regras do franqueador. Por outro lado, Schneider (1991) diz que o franqueado, por sua vez, terá o apoio de uma marca de sucesso e já estabelecida no mercado, além da orientação, apoio, treinamento e controle realizado pelo franqueador, evitando, maiores gastos em virtude da inexperiência na administração de um negócio.

Para Kanitz (1995) a franquia retorna com um efeito enorme no aperfeiçoamento do espírito empreendedor e desta forma, amplia as técnicas gerenciais avançadas entre os envolvidos no processo de *franchising*. O franqueador detém o controle do sistema, o franqueado fica com a atribuição de usufruir do processo proposto pelo franqueador, ou seja, operando o sistema e, assim, está sujeito a eventuais falhas.

A partir do início da assinatura do contrato de franquia, o relacionamento entre o franqueador e o franqueado é passível a geração conflitos, com base em possíveis tensões na formação e definição dos preços, taxas e lucros.

Nathan (2003) identifica fatores que, por sua vez, podem significar desgaste no relacionamento entre o franqueador e os franqueados, com destaque para: falta de ajustes entre as expectativas de ambas as partes; alinhamento inadequado em relação as funções de atuação dos franqueados e do franqueador; existência de diferenças significativas nas percepções de uma ou ambas as partes, que poderão ser minimizadas a partir do conhecimento e entendimento das premissas e crenças da outra parte.

O franqueador deve estar ciente e atento à situação atual do franqueado, de maneira que a relação seja preservada ao longo do tempo (CHERTO, 1988). Os autores também

argumentam que as necessidades do franqueado modificam-se com o tempo e classificam-nas como aprendizado, acomodação, questionamento, dúvida e construção conjunta.

Esse movimento ocorre porque, num primeiro momento, o franqueado é novo na rede e tem muito a aprender com o franqueador, porém, com o passar do tempo, sente-se mais seguro e começa a questionar a decisão de abertura de um negócio franqueado e a necessidade de pagamento das taxas. A intervenção adequada do franqueador pode colaborar para aumentar a percepção de valor no relacionamento, fortalecendo a relação entre ambos e elevando o comprometimento do franqueado. Percebe-se, portanto, no relacionamento entre franqueador e franqueado, a existência de relação entre o valor percebido da marca e a ocorrência de conflito. A relação de franquia é baseada na crença de que a aliança irá gerar eficiências que resultem em incremento de valor para os participantes (SPINELLI; BIRLEY, 1996).

3. METODOLOGIA

Método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que deve ser empregado na investigação. O método científico representa a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. A pesquisa é uma das atividades primordiais para a elaboração dos trabalhos realizados com base na metodologia científica. É a fase da investigação e da coleta de dados empíricos sobre o tema a ser estudado (GIL, 2008).

O estudo foi realizado com foco em três empresas franqueadas, localizadas na cidade de Sapucaia do Sul, com o objetivo de identificar o nível de relevância das características empreendedoras do franqueado para a gestão da empresa franqueada. A estrutura deste estudo facultou realizar a análise comparativa reflexiva das principais características dos empreendedores e as características presentes nos franqueados, por meio de três técnicas de coleta de dados, a saber: entrevista semiestruturada, levantamento documental e observação não participante e assistemática.

Esta pesquisa, enquanto método, foi caracterizada como qualitativa, em função de que busca compreender aspectos psicológicos cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos devido à complexidade que lhe é característica (RICHARDSON, 1999).

A verificação do problema, que nesta pesquisa refere-se de que forma o empreendedorismo pode contribuir para o desenvolvimento de uma franquia. Esta pesquisa não foi realizada através de quantificadores ou opções restritas, por esse motivo não foram aplicados questionários, mas foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado

(Apêndice A), utilizando perguntas abertas, de forma a buscar o máximo de informações dos entrevistados, sendo complementado por levantamento documental e observação não participante, em atendimento às recomendações de Yin (2010).

A natureza desta pesquisa foi classificada como aplicada, pois gera conhecimento com finalidade imediata para aplicação prática dirigida à solução de problemas envolvendo verdades e interesses locais da cidade de Sapucaia do Sul, com o empreendedorismo voltado ao sistema de franquias (RICHARDSON, 1999).

O procedimento técnico foi considerado como estudo de casos múltiplos, no qual vários estudos são conduzidos simultaneamente, proporcionando o desenvolvimento de teorias. O uso de múltiplos casos garante maior validade ao estudo, e permite a generalização dos resultados (YIN, 2010).

As entrevistas foram realizadas com os franqueados de três diferentes franquias na cidade de Sapucaia do Sul/RS, onde existem diversas marcas de empresas franqueadas. Para a execução da pesquisa, o ramo de atuação das franquias foi escolhido aleatoriamente, com preferência para segmentos distintos, de acordo com a disponibilidade dos franqueados. Os franqueados foram convidados para responder algumas perguntas, a fim de que ao final da coleta de dados fosse possível analisar e conhecer a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento de seu trabalho, visando atingir o sucesso desejado no seu negócio.

Os franqueados escolhidos foram questionados presencialmente por meio de um roteiro de questões, que apresentava certo grau de estruturação, de acordo com o Apêndice – A, pois seguia uma relação de pontos de interesse em que o entrevistador poderia ir explorando ao longo do seu curso (GIL, 2008). Este tipo de entrevista foi escolhido porque o entrevistador já tinha algumas perguntas formuladas e o entrevistado foi estimulado a falar livremente sobre elas, tornando a coleta de dados mais profunda e completa. Para Lakatos e Marconi (2003, p.212), o roteiro é um dos instrumentos essenciais para a investigação social onde o processo de coleta de dados consiste em obter informações diretamente do entrevistado, perguntas escritas pelo entrevistador com respostas do entrevistado.

Já a observação que foi realizada foi chamada de observação participante, na qual o observador assume o papel de um membro do grupo, possibilitando que se chegue ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo (GIL, 2008). O observador fez parte do setor que investigava. Foi escolhida esta técnica por ela possibilitar o acompanhamento dos processos internos do sistema de franquias, obtendo informações que não seriam identificadas apenas através de entrevistas.

Esta observação participante pôde ser considerada como assistemática, pois consistia em recolher e registrar fatos da realidade sem que o pesquisador utilizasse meios técnicos

especiais. Para Gressler (2003, p. 174), a observação assistemática é realizada como estágio inicial para estudos de casos ou como prévio levantamento de fatos, ocorrências e objetos que aparecem num contexto natural, não preparado pelo observador, mas selecionado previamente, embora não forneça dados definidos, é de grande utilidade para levantamento de hipóteses para posteriores pesquisas.

Além dessas técnicas, foi realizada a leitura e análise de documentos da empresa. Segundo Gil (2008, p. 160): As fontes de “papel” muitas vezes são capazes de proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamentos de campo. Dentre essas fontes foram utilizados manuais, guias e formulários que são enviados aos novos franqueados para a abertura de uma unidade.

Para a análise do conteúdo e informações obtidas, optou-se por tomar como base, as etapas técnicas propostas por Bardin (2011), uma vez que, a obra é referência em estudos qualitativos.

As diferentes fases da análise de conteúdo, organizam-se em três pólos cronológicos:

- Pré-análise;
- Exploração do material;
- Tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação;

A primeira delas é a pré-análise. Segundo Bardin (2011), essa fase possui três etapas: escolha dos documentos a serem submetidos à análise; formulação das hipóteses e objetivos; elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.

A segunda fase, exploração do material, consiste em codificar e categorizar os dados brutos analisados, em conformidade com o que foi estipulado na pré-análise (BARDIN, 2011).

Após a exploração do material, procede-se para a terceira fase da análise de conteúdo, que é a de tratamento dos resultados em que se faz a inferência e a interpretação. Nessa etapa, conforme Bardin (2011), os resultados brutos obtidos são transformados em informações significativas e válidas. Nesse momento, surge a possibilidade de se propor inferências e dar início ao trabalho interpretativo.

Após a terceira fase, encerra-se a aplicação desta técnica, sendo possível fazer uso dos resultados para fins teóricos ou como fundamento para uma nova análise (BARDIN, 2011). Trata-se, portanto, de um método objetivo e sistemático que tanto serve como fonte para justificar argumentos científicos quanto para base de novas análises, que podem deixar os resultados mais adequados.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

A análise dos resultados desta pesquisa foi subdividida em seções referentes ao empreendedorismo e ao perfil do empreendedor, assim correlacionando-se com o perfil e a visão do franqueado perante o processo de *franchising*.

4.1 EMPREENDEDORISMO

A primeira pergunta da entrevista visava capturar a percepção dos empresários acerca da compreensão do que seja empreendedorismo e a sua relevância para o sucesso na atividade empresarial. As respostas, de forma geral, apresentaram aderência à literatura revisada, mas cada entrevistado apresentou uma leitura muito particular do referido tema. Ao ser questionado acerca de seu entendimento sobre empreendedorismo, o entrevistado A comentou:

Empreendedorismo significa o investimento em tempo, dinheiro, confiança, trabalho em um sonho, em uma ideia que acredite ser possível transformar em realidade, fazendo todo o necessário para que se tenha retorno e que realmente tenha sido um empreendimento e não um desperdício e que assim gere o crescimento de pessoas e principalmente de saber que outras pessoas estariam sendo beneficiadas, pois a empresa estaria gerando renda, pagando impostos e com isso ajudando a melhorar a cidade de sapucaia do Sul e a vida das pessoas que nela vivem e consomem.

Alinhando essa ideia com a literatura revisada, pode-se afirmar que empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, quando juntos, transformam as ideias em oportunidades (DORNELAS, 2012).

O empreendedorismo, para o entrevistado B, é o desenvolvimento de habilidades necessárias para tocar um negócio: gerir pessoas, tempo, financeiro, conflitos e - o mais importante - resiliência. Neste formato Schumpeter (1982) pondera que os empreendedores são a potência do crescimento econômico, pois inserem ao mercado criatividade e inovação tecnológica, tornando maior a concorrência.

Para o Entrevistado C, o empreendedorismo está ligado diretamente ao conhecimento das finanças e à coragem na tomada de decisões diárias. Essa ideia está alinhada com a percepção de McClelland (1972), que descreve os empreendedores como indivíduos que possuem características criativas, intuitivas e comportamentais próprias, com habilidades para assumir riscos e com desejo da realização pessoal, tornando-os assim seres diferenciados para a sociedade.

As falas dos entrevistados confirmam a afirmação de Chiavenato (2012), quando nos diz que o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois tem sensibilidade para os negócios, entendimento financeiro e capacidade de identificar

oportunidades. Com essas ferramentas, o empreendedor transforma ideias em realidade, para benefício próprio e da comunidade, conforme destacado no quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Empreender.

Percepção dos Entrevistados	Literatura Revisada
Significa o investimento em tempo, dinheiro, confiança, trabalho em um sonho, em uma ideia que acredite ser possível (Entrevistado A).	É o envolvimento de pessoas e processos que, quando juntos, transformam as ideias em oportunidades (DORNELAS, 2012).
Desenvolvimento de habilidades necessárias para tocar um negócio: gerir pessoas, tempo, financeiro, conflitos e o mais importante resiliência (Entrevistado B).	Empreendedores são a potência do crescimento econômico, pois inserem ao mercado criatividade e inovação tecnológica, tornando maior a concorrência (SCHUMPETER, 1982).
O empreendedorismo está ligado diretamente ao conhecimento das finanças e à coragem na tomada de decisões diárias (Entrevistado C).	Empreendedores são indivíduos que possuem características criativas, intuitivas e comportamentais próprias, com habilidades para assumir riscos e com desejo da realização pessoal, tornando-os assim seres diferenciados para a sociedade. (MCCLELLAND, 1972). Empreender é o modo de produzir algo novo, é um criador/inovador, com valor agregado, assumindo riscos financeiros calculados e obtendo resultados (HISRICH E PETERS 2004). Empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois tem sensibilidade para os negócios, entendimento financeiro e capacidade de identificar oportunidades (CHIAVENATO, 2012). Empreender é perceber e conseguir ver o que outros não enxergam, tomando assim decisões assertivas (DOLABELA, 2008). Empreender é assumir riscos, moderados ou completos, ao dar início a um novo projeto (FILION 1999).

Fonte: Autor

O empreendedor é o indivíduo capaz de aproveitar oportunidades no âmbito dos negócios. No caso do *franchising*, o empreendedor pode preencher as oportunidades de mercado não exploradas de forma mais rápida e consistente, bem como pode utilizar-se do mesmo para diversificar o tipo de negócio, já que pode possuir mais de uma unidade franqueada em diferentes segmentos. O estabelecimento de um negócio já formatado pode ser considerado também como uma oportunidade de estabelecer seu negócio com menores riscos.

4.2 PERFIL EMPREENDEDOR

Com o intuito de despertar o espírito empreendedor que existe em cada um, o *franchising* seduz muitas pessoas que o consideram como uma oportunidade com menor risco do que o de um fundador de negócio tradicional, além de demonstrar a capacidade individual de empreender. Para se arriscar a criar um negócio, para sair da zona de conforto e começar a trabalhar para si mesmo é recomendável que o mesmo apresente algumas características que o possam qualificar como empreendedor. Este tema foi relacionado com a segunda pergunta, dirigida aos entrevistados.

Quadro 3 – Principais características empreendedoras, segundo os franqueados.

Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C
Vontade de Trabalhar	Resiliência	Perseverança
Acreditar na Empresa	Comprometimento	Coragem
Liderança	Realização Pessoal	Dinamismo

Fonte: Entrevistas com os Franqueados (2018)

Analisando as respostas dos entrevistados, pôde-se afirmar que seus pensamentos estão muito próximos de Hisrich e Peters (2004) que entendem que empreender é modo de produzir algo novo, é um criador/inovador, com valor agregado, assumindo riscos financeiros calculados e obtendo resultados. As ideias também se aproximam de Chiavenato (2012), que afirma que três características são básicas e comuns aos empreendedores: necessidade de realização (uma necessidade pessoal), disposição para assumir riscos (riscos financeiros e de ordem geral), e autoconfiança - ter segurança para enfrentar novos desafios.

Considerando os conceitos anteriores, os franqueados entrevistados foram questionados a responder qual o perfil ideal de empreendedor dentro do seu ramo de atuação, de acordo com quadro 4, evidenciando, assim, características que estão diretamente ligadas ao desempenho da sua franquia.

Quadro 4 – Características empreendedoras para a franquia.

Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Literatura Revisada
Vontade de Trabalhar	Realização Pessoal	Perseverança	Disposição em assumir riscos e inovar, faz com que desperte o espírito e a capacidade empreendedora (DORNELAS, 2012)
Acreditar na Empresa	Liderança	Gestão de Pessoas	Realização Pessoal, Assumir riscos e Autoconfiança (CHIAVENATO, 2012)
Liderança	Afinidade com a Área Comercial	Compromisso	Conhecer Produto, Mercado e saber Conduzir pessoas (FARREL, 1993)
Versatilidade	Controle Financeiro	Identificação com a Empresa	Empreendedorismo, atitude perante o risco e liderança (OLIVEIRA, 2014)
Controle financeiro	Resiliência	Coragem	Identificação com o negócio (PLÁ, 2001)
Organização	Dinamismo	Foco nos resultados	

Fonte: Entrevistas Franqueados (2018)

De acordo com a visão dos franqueados, a seguir analisam-se as principais características citadas pelos mesmos de acordo com os quadros 3 e 4.

Os entrevistados A e C mencionaram a identificação com a marca, considerando que o franqueado precisa se identificar com o mercado de atuação já que irá fazer isso todos os dias. Quanto maior for a identificação, maior será o prazer em trabalhar, mostrando assim aderência ao conceito de Farrel (1993) que nos diz que é importantíssimo conhecer o seu produto e o mercado como ninguém, permitindo assim estar à frente dos concorrentes.

Por sua vez, o franqueador não deve estar preocupado somente com a taxa de franquia ao aceitar o franqueado, e este não pode escolher um negócio apenas pela rentabilidade. O franqueado tem que entender a franquia como um projeto de vida e o franqueador deve reconhecer que o mau desempenho de seu parceiro pode comprometer a rede.

O entrevistado A ainda contribuiu com o seguinte pensamento: “não podemos ficar sentados esperando o cenário ideal para que a empresa cresça e se desenvolva, pois existe público consumidor em qualquer cidade, em qualquer região, apenas temos que mostrar a necessidade que existe na nossa prestação de serviços e apresentarmos uma solução atraente e verdadeira para o consumidor”.

O entrevistado C citou a gestão de pessoas como uma característica importante para o empreendedor. Gestão de pessoas é o conjunto de técnicas e estratégias administrativas utilizadas pelas organizações em prol do desenvolvimento de seu capital humano buscando atingir as metas ao mesmo tempo em que alcance a satisfação dos colaboradores (CHIAVENATO 2012).

Para as empresas, atualmente, é necessário muitas vezes optar por escolher tratar as pessoas como um recurso, ou tratá-las como parceiras da organização. Sendo tratadas como recursos, as pessoas precisam ser administradas, envolvendo planejamento, organização, controle e direção das atividades realizadas por elas. Quando tratadas como parceiras, fornecem conhecimento, habilidades e inteligência, auxiliando a empresa no alcance do sucesso.

Dentro do universo do relacionamento interpessoal, os entrevistados A e B citam também a Liderança como característica para o empreendedor e o desenvolvimento da sua franquia, alinhando-se com Oliveira (2014) que cita a liderança como uma das características ideais para o empreendedor.

Líder é aquele que possui seguidores, a liderança está baseada no relacionamento humano. Os liderados admiram características em seus líderes, como: ser honesto, ser progressista, ser inspirador e ser competente, desta forma eles realmente seguem sua liderança (DRUCKER, 1981).

É muito importante conhecer a relação do líder com seus liderados, e observar de que forma ele pode orientar sua conduta e seu estilo de liderança para a busca de melhores resultados de gestão. O empreendedorismo anda junto com a liderança, esta característica é o ponto máximo do desejo do empreendedor. A liderança certa faz com que processos tenham qualidade, faz com que os funcionários se sintam mais valorizados e, ainda, faz com que o líder tenha um bom gerenciamento dos dados administrativos, contribuindo para que o empreendedor alcance posicionamento no mercado e melhores resultados de forma mais rápida (ADMINISTRADORES, 2014).

O controle financeiro, citado pelos entrevistados A e B, está dentre as principais características empreendedoras. A educação financeira é necessária para todo empreendedor que deseja alcançar o sucesso, melhora a compreensão dos conceitos e produtos financeiros e possibilita uma melhor condução das finanças.

Assim, é mais fácil adquirir as competências que são necessárias para fazer as melhores escolhas financeiras, sabendo exatamente quais são os riscos e as oportunidades envolvidas. Investir em educação financeira ajuda a ter o controle do próprio dinheiro, além de identificar as melhores opções para suas necessidades e, também, a ter um futuro tranquilo e seguro para a empresa.

Sobre a característica risco de empreender, seguem algumas ideias coletadas das entrevistas analisadas à luz da literatura revisada. Para Jorion (2003) o risco pode ser dividido em risco operacional, que é gerado com a finalidade de se criar vantagem competitiva e

agregar valor à empresa; em risco estratégico, gerado através de mudanças fundamentais no cenário econômico; e risco financeiro, ligado a possíveis perdas na área de finanças.

Nas entrevistas com os franqueados, ao se referir à percepção do risco de empreender, os entrevistados citaram três principais fatores para um possível fracasso: escolha do ramo errado; falta de experiência no ramo e falta de experiência gerencial.

Grandes marcas de empresas franqueadoras consideram algumas características como essenciais para o futuro de seus franqueados, conforme apresentado no quadro a seguir.

Quadro 5 – Características para o Futuro Franqueado

O BOTICÁRIO	CACAU SHOW	CVC	MC DONALDS
Identificação com o negócio	Autonomia	Experiência	Espírito Empreendedor
Espírito Empreendedor	Compromisso	Liderança	Experiência
Ensino Superior Completo	Dedicação integral	Relacionamento Interpessoal	Dinamismo
Experiência	Qualidade no Atendimento	Controle Financeiro	Facilidade com Pessoas

Fonte: CENTRAL DO FRANQUEADO (2016)

Após a observação das características empreendedoras dos franqueados de Sapucaia do Sul, é possível dizer que estes possuem um perfil alinhado à maioria dos franqueados de sucesso no Brasil, pois de acordo com a pesquisa do grupo Bittencourt,- com 240 investidores do setor nos três anos anteriores a 2016 - os perfis aprovados dos candidatos à franqueados possuíam características como: foco em resultados, dinamismo, forte organização, comprometimento, perseverança e versatilidade (CENTRAL DO FRANQUEADO, 2016).

4.3 O FRANCHISING - UMA ALTERNATIVA PARA EMPREENDER

O *franchising* é o sistema em que os direitos de utilização da marca e da tecnologia de negócios da empresa franqueadora são cedidos, por contrato, a terceiros (franqueados).

A opção pelo *franchising* pode ser caracterizada como um ato empreendedor através do aproveitamento de uma oportunidade por um indivíduo empreendedor. O processo de gestão neste tipo de negócio também pode ser enquadrado no perfil empreendedor, pois além da identificação e avaliação de uma oportunidade, exige um processo gerencial (FILION, 1999).

De acordo com os autores revisados até o momento, o sistema de franquias pode ser considerado como um aproveitamento de oportunidades, do ponto de vista do franqueado e também do franqueador, conforme destacado no quadro 6.

Quadro 6 – Oportunidades no *franchising*

Literatura Revisada	
VISÃO DO FRANQUEADO	Aperfeiçoamento no espírito e capacidade empreendedora (KANITZ, 1995)
	Apoio de uma marca estabelecida (SCHNEIDER, 1991)
	Obter o Negócio próprio (MARICATO, 2006)
VISÃO DO FRANQUEADOR	Assessoria e Controle Geral (PLÂ, 2001)
	Expansão rápida do seu negócio (HISRIC, 2004)
	Atingir regiões inexploradas (DORNELAS, 2001)

Fonte: Autor

A seguir estão descritos os entrevistados A e B, apresentando como se tornaram franqueados e porque identificaram o sistema de *franchising* como uma alternativa para empreender.

O entrevistado A, franqueado de ensino de idiomas, tornou-se franqueado desde agosto de 2016. Anteriormente à franquia, atuava na área administrativa de uma empresa da família, no ramo imobiliário, assim, já conhecia as rotinas de se ter uma empresa, e na atividade anterior ele atuava na gestão e liderança de equipe, coordenando o trabalho do grupo e executando tarefas de organização do trabalho. Ele atuava também na gestão da parte financeira, de despesas e receitas, dos materiais utilizados, dos pagamentos, dos salários e etc. Entretanto, ele não atuava na gestão do negócio em geral, pois havia o proprietário que cuidava da empresa como um todo, este proprietário era quem estipulava metas, analisava relatórios e buscava soluções para os problemas maiores que a empresa apresentava.

O entrevistado A ainda relata que escolheu o ramo de ensino de idiomas porque esta era a sua formação em nível superior, graduação em Letras – Inglês e sempre gostou muito do idioma e do ambiente escolar. Além disso, havia várias possibilidades de se ter uma empresa nesse ramo sem ser franquia, pensou muito sobre esta opção também, mas se tratando de um mercado onde as pessoas valorizam muito a marca, o tamanho da empresa e o reconhecimento, percebeu que seria mais fácil de trabalhar e conseguir uma fatia do mercado optando por uma franquia.

A expectativa do entrevistado A era de não se sentir sozinho no negócio, de ter apoio e condições de crescimento. Ao mesmo tempo, buscava uma empresa franqueadora que lhe mostrasse resultados, na qual confiasse e pudesse aliar o seu nome à marca/franqueadora. Quando pesquisou sobre franquias, ficou atento aos valores da empresa franqueadora, pois

eles tinham que ser semelhantes aos seus, pois sabia que estaria aliando-se a uma marca que ele também representaria. Portanto, além da segurança que buscou ao adquirir uma franquia, também buscou identificação com a mesma.

O entrevistado B, franqueado do ramo de alimentação fast food, se tornou franqueado desde dezembro de 2014. Anteriormente à franquia, ele atuava como engenheiro de desenvolvimento de processos na indústria privada, onde trabalhava no setor de produção e era responsável por comandar sua equipe na unidade de forma a receber a matéria prima e conduzir os processos dentro das normas de segurança, higiene, meio ambiente e qualidade, transformando-as em produto final.

Para o entrevistado A, franqueado do ramo de ensino de idiomas, para ele o trabalho desenvolvido na empresa anterior, requeria liderança e capacidade de realizar o trabalho em equipe. Portanto, precisava ter o controle de tudo o que se passava no seu setor. Ele ainda relatou que não teve experiências anteriores com gestão de negócios e escolheu trabalhar com uma franquia porque o risco seria menor e o modelo de negócio era formatado e testado, trazendo uma maior segurança para o desenvolvimento das suas futuras atividades.

O entrevistado C, franqueado do ramo de alimentação – chocolates, administrador em uma empresa privada no seu último emprego, com experiência em gestão de negócios, tornou-se desempregado devido a sua empresa enfrentar uma grave crise financeira, após ser demitido, decidiu desenvolver seu sonho de se tornar um empreendedor, adquirindo uma franquia. Ele julga o *franchising* um modelo de negócios em grande expansão e com diversas possibilidades de crescimento, tornou-se franqueado em janeiro de 2013.

Em se tratando de *franchising* no Brasil, considerando as respostas dos entrevistados e correlacionando os dados empíricos coletados, confirma-se a afirmação de Maricato (2006) que considera alguns fatores cruciais para o desenvolvimento do *franchising*, como o desemprego, que incentiva o empreendedorismo e a grande extensão territorial, que possibilita o maior número de pessoas atuarem no negócio próprio.

O franqueado terá o apoio de uma marca de sucesso e já estabelecida no mercado, além da orientação, apoio, treinamento e controle realizado pelo franqueador, evitando, maiores gastos em virtude da inexperiência na administração de um negócio (SCHNEIDER, 1991). Em contrapartida, se submeterá às regras do sistema, perdendo, assim, a independência que teria com um negócio próprio.

Considerando o *franchising* como uma alternativa para empreender e ainda uma estratégia de negócios, as respostas dos entrevistados neste tema discordam de Bernard (1993) que nos diz que os fatores determinantes são: perda do emprego, complementação dos rendimentos e motivação de terceiros para aplicação de capital, Bernard (1993) segue a idéia

dos entrevistados quando afirma que o franqueado é principalmente jovem, está iniciando sua vida profissional, não possui grandes rendimentos e não quer trabalhar como funcionário.

As respostas dos entrevistados se alinham também neste tema, indiscutivelmente, com as palavras de Plá (2001), cita que as razões para abertura de uma franquia destacam-se: a identificação com o negócio, o fato de a franquia já possuir um formato preestabelecido, a vontade de possuir um negócio próprio, a assessoria dada pelo Franqueador, o crescimento da marca e a exclusividade.

4.4 FRANQUEADOR

No tema Franqueador, os três entrevistados descreveram seus franqueadores de forma muito semelhante informando que o relacionamento era ótimo, pois conseguiam sempre contato, embora às vezes não tivessem as respostas tão logo quanto gostariam, mas sempre eram atendidos.

Eles relataram ainda que para todas as franquias existia uma plataforma online onde eram postados comunicados, avisos, atualizações, treinamentos, e também por onde poderiam abrir chamados para solicitações, sugestões ou atendimento. Além disso, também afirmaram fazer muito contato via telefone, para solicitações mais urgentes.

Nas três redes entrevistadas, os franqueadores promoviam eventos durante o ano, para unir toda a rede e passar atualizações, dar treinamentos e engajar todas as unidades para o sucesso da rede em geral.

Referente ao tema solução de conflitos entre franqueador e franqueado, foi consenso que o franqueador resolve a situação normalmente de forma tranquila, e dentro do prazo informado pelo mesmo.

Cherto (1988) confirma as respostas dos franqueados, pois afirma que:

A orientação e a assistência fornecidas pelo franqueador são contínuas, enquanto perdurar seu relacionamento com o franqueado, e cobrem todos os aspectos da atividade franqueado, indo, em geral, do fornecimento do projeto arquitetônico de suas instalações, até os sistemas e/ou “mapas” que deverão ser utilizados pelo franqueado no controle de seu estoque, passando pela orientação no que diz respeito à aplicação de recursos e incluindo até mesmo o treinamento do próprio franqueado e de seu pessoal. (CHERTO, 1988 p. 4).

As palavras de Ribeiro (2013) também se assemelham muito com as respostas dos entrevistados franqueados pois dentro de diversas obrigações do franqueador destaca que o mesmo deve aprimorar continuamente o modelo de negócios; alinhar os seus franqueados com a sua cultura organizacional; apoiar a transformação dos franqueados em empreendedores ligados a um senso de rede; proteger a posição estratégica da marca; inspirar os franqueados num processo de aprendizado contínuo e auxiliar na resolução de conflitos.

4.5 FRANQUEADO

Para Mauro (2006), é determinante que todo empreendedor faça um estudo detalhado de mercado antes de adquirir uma franquia e tenha definido as diferenças principais entre um negócio convencional e o sistema de franquias, pois ambos dependem da atitude e do espírito empreendedor do novo franqueado. Portanto, o franqueado deve compreender onde sua franquia estará inserida e o que o mercado exige para sua sobrevivência.

Neste contexto, os entrevistados franqueados foram perguntados, de acordo com a experiência adquirida até o momento, quanto às vantagens e desvantagens do sistema de franquia.

Os relatos estão apresentados a seguir, iniciando pelas vantagens e após as desvantagens do *franchising*, correlacionando com a franquia de cada entrevistado.

O entrevistado A afirmou que existiam inúmeros pontos positivos em se ter uma franquia, e se tratando especificamente da rede em que está inserido, percebia as seguintes vantagens até o momento:

- Marca conhecida, referência, proporcionando maior confiança.
 - Know how sobre o que funciona e o que não funciona.
 - Orientações sobre dúvidas em cada área de trabalho.
 - Material de trabalho personalizado.
 - Sistema próprio para controle e gestão do negócio.
 - Certificado de aprendizado com valor.
 - Treinamentos aos profissionais de todas as áreas.
 - Outras unidades próximas, o que aumenta a visibilidade e facilita o trabalho.
 - Layout pré-estabelecido e móveis padrão, deixando o ambiente mais valorizado.
- Mídias disponíveis para marketing.

O entrevistado A também relatou que o investimento total ainda não havia retornado, mas destacou como vantagem a previsão de obter o retorno em até 3 anos depois do início das atividades da empresa.

De acordo com os relatos do entrevistado B, existiam inúmeras vantagens em adquirir uma franquia porque ele adquiria junto um *know how* enorme, não precisaria se preocupar em testar *pitch*³, métodos de trabalho, treinamento ou processos. Tudo estava pronto, bastaria trabalhar. Ele colocou também como vantagem a questão do retorno do investimento, que

³ Pitch é um discurso de vendas no qual você descreve a sua ideia, ou seja, o seu negócio. Você deve ser capaz de vender o seu projeto ao cliente em pouco tempo, questão de minutos (SEBRAE, 2016).

havia retornado em 2 anos após o início das atividades, considerando o prazo ótimo para retorno.

Para o entrevistado C, considerando somente a sua franquia, as vantagens eram as seguintes:

- Força de uma marca consolidada.
- Amplo apoio por meio de uma equipe comercial focada em resultados.
- Direito de uso da marca.
- Apoio jurídico.
- Apoio na montagem e inauguração da loja.
- Auxílio de análise e escolha do ponto comercial.
- Assistência inicial à operação da franquia.
- Treinamento inicial do franqueado.
- Manuais de implantação, administração e controle e marketing e vendas.
- Treinamento constante focado em resultados da equipe da loja (e-learning)⁴.
- Desenvolvimento do material promocional.
- Marketing institucional estruturado.
- Consultoria permanente.

No que diz respeito às desvantagens, os entrevistados apontaram as ideias a seguir.

O entrevistado A, descreveu as principais desvantagens partindo do fato de ter que repassar uma considerável parte do faturamento para a franqueadora. Também citou como pontos negativos ter um contrato de apenas 05 anos que poderia ser renovado ou não; estar “preso” a determinados fornecedores (sem a possibilidade de pesquisar por preços menores); ter que seguir os padrões determinados pela franqueadora em todos os sentidos (não tendo liberdade para criar algo diferente).

O entrevistado B descreveu como desvantagem as mudanças necessárias ao bom andamento do negócio, onde classificou como lentas em função da necessidade de serem realizados testes em praças diferentes; além de pouco desenvolvimento no meio digital (marketing de conteúdo, e-mail marketing, inbound⁵ marketing).

O entrevistado C descreveu as desvantagens da sua franquia a partir da entrega dos produtos onde era realizada por uma empresa terceirizada, a qual os entregava de forma bastante satisfatória, já que o produto era bastante frágil e exigia cuidados especiais, porém, a

⁴ O e-learning ou ensino eletrônico corresponde a um modelo de ensino não presencial apoiado em Tecnologia de Informação e Comunicação.

⁵ É qualquer estratégia de marketing que visa atrair o interesse das pessoas.

empresa pecava na demora das entregas, pois mesmo dividindo as entregas por região, passavam muito tempo com produtos no caminhão que viajam longas distâncias até chegarem ao seu destino.

Ele relatou que as entregas costumavam demorar até uma semana para serem feitas e em períodos de maiores vendas, como era o caso da Páscoa poderiam demorar ainda mais. A franqueadora já havia se mostrado preocupada com a logística da empresa, porém ainda não havia resolvido de forma eficaz.

Assim, confirmando a percepção de Nathan (2003), que identifica fatores que, por sua vez, podem significar desgaste no relacionamento entre o franqueador e os franqueados, neste caso a falta de ajustes entre as expectativas de ambas as partes se é um fator que se alinha com declaração do entrevistado C. O entrevistado B, relata ainda sobre conflitos entre franqueado e a intervenção da franqueadora, ele afirmou que: “Este detalhe é bem delicado, a meu ver a franqueadora se envolve o mínimo possível quando acontecem conflitos entre franqueados. São totalmente passivos neste aspecto, deixam a desejar”.

Outra questão abordada foi sobre a possibilidade de dar liberdade maior aos franqueados. Normalmente a franqueadora motiva seus funcionários e franqueados, porém também se pode verificar que apesar de tudo isso é um sistema que dá pouca liberdade aos franqueados e a tendência é diminuir ainda mais essa liberdade (buscando manter o padrão), mas fazendo com que o franqueado se sinta bastante preso e até muitas vezes, não se sinta dono do negócio e sim apenas um ponto de venda da marca.

A falta de ação, ou de autonomia, muitas vezes é um fator bastante desmotivador, o franqueado se sente preso a apenas cumprir normas e se desinteressando pelo negócio. Verificou-se que também é importante que haja as diferenciações em relação às franquias, visto que, há particularidades em cada região, o que sai muito em uma cidade não necessariamente sairá na outra, então também deve-se levar em conta a sazonalidade.

De acordo com as respostas dos franqueados, foi possível constatar o alinhamento com a percepção de Schneider (1991) que afirma que o franqueado, por sua vez, terá o apoio de uma marca estabelecida, além da orientação, treinamento e supervisão oferecidos pelo franqueador, evitando, com isso, maiores gastos decorrentes da inexperiência na condução de um negócio. Confirmou-se ainda quando percebe-se, portanto, no relacionamento entre franqueador e franqueado, a existência de relação entre o valor percebido da marca e a ocorrência de conflito.

A relação de franquia é baseada na crença de que a aliança irá gerar eficiências que resultem em incremento de valor para os participantes (SPINELLI; BIRLEY, 1996). Para

Cherto (1988) as deficiências do franqueado alteram-se com o tempo e ficam como aprendizado, acomodação e dúvida.

Em um primeiro momento, o franqueado é novo na rede e tem muito a aprender com o franqueador, porém, com o passar do tempo, sente-se mais seguro e começa a questionar as decisões gerenciais e a necessidade de pagamento das taxas.

As afirmações dos entrevistados também seguem os estudos de Hisrich (2004), que ao optar por uma franquia, o empreendedor franqueado não tem que assumir todos os riscos que são comuns quando se cria uma empresa, pois esses riscos são minimizados pela possibilidade de estar diante de um negócio que tem uma marca de sucesso com produto e/ou serviço já aceito no mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a literatura revisada, observou-se que o *franchising* atrai muitas pessoas, futuros empreendedores, devido ao fato deste sistema ser um modelo de negócio com risco baixo, uma vez que já foi testado, e assim proporcionar ao novo franqueado a oportunidade de demonstrar sua capacidade de empreender e administrar um negócio.

Entre os atributos desejados para futuros franqueados, está a capacidade empreendedora que é exigida na grande maioria das franquias e citada pelos entrevistados através de diversas características. Muitas vezes ela é entendida como uma questão de realização pessoal, desta forma, o indivíduo que deseja ser um franqueado também é considerado um empreendedor, pois mesmo o franqueador sendo a base inicial do negócio e estar sempre apoiando, este não estará à frente do trabalho no dia a dia.

Assim, o franqueado deve ser inovador e agir de forma empreendedora, revelando seus atributos e qualidades.

É possível concluir, também, que o maior desafio enfrentado por um franqueado é a restrição à capacidade de criar processos novos, pois nem sempre possui domínio sobre o seu negócio, limitando-se apenas aos padrões estabelecidos pelo franqueador.

O franqueador deve alinhar o perfil do empreendedor adequado, pois o franqueado não depende exclusivamente do mesmo para realizar as tarefas do dia a dia. Com isso, o franqueador passa a assumir um papel de fiscal do processo e com o objetivo de acrescentar ideias e melhorar o desempenho dos negócios.

De acordo com Cherto (1998), o franqueador deve estar consciente e atento ao momento do franqueado, de forma que a relação seja preservada ao longo do tempo.

Torna-se claro também que o franqueador não pode basear-se em uma seleção de possíveis franqueados somente sobre um perfil empreendedor, como também não se pode

afirmar que se a pessoa possuir o perfil desejado terá sucesso no empreendimento proposto, mas pode-se concluir que as pessoas que possuem as características básicas escolhidas pelo franqueador, poderão ter maior facilidade para alcançar melhores resultados. Considerando que a franqueadora investe no desenvolvimento de seus franqueados, desta forma estaria potencializando as chances de sucesso no novo negócio.

Para que o franqueado possa agir de forma independente, o franqueador, antes da adesão da franquia, deve aprovar o perfil empreendedor do franqueado. Tal fato reforça que o perfil do franqueado possui alto grau de influência no desempenho e desenvolvimento da franquia, sendo este considerado o principal fator de sucesso.

Por outro lado, o franqueado passa a ter uma relação de dependência e confiança nas diretrizes traçadas pela franqueadora. Sendo assim, o perfil empreendedor do franqueado deve ser alinhado aos interesses do franqueador, à medida que em diversas situações deverá obedecer às diretrizes.

Desta forma, o empreendedor deverá desenvolver e adaptar suas potencialidades dentro do contexto proposto. Verificou-se, assim, a relevância deste tema, como uma contribuição positiva aos integrantes que estão ou estarão inseridos no *franchising*, bem como o valor agregado a possíveis pesquisas existentes neste meio.

O objetivo desta pesquisa foi alcançado de forma plena, uma vez que foi analisada, conhecida e identificada as principais características do empreendedor, características estas relevantes para o desenvolvimento e sucesso da franquia, caracterizando o perfil do franqueado como fator crítico de sucesso para as mesmas, em especial, as franquias do setor de alimentação (chocolates), fast-food e ensino de idiomas participantes desta pesquisa, que tiveram os dados empíricos coletados na cidade de Sapucaia do Sul e que superaram os primeiros anos de operação, caracterizando-se como franqueados de sucesso na cidade.

É necessário destacar a importância e a contribuição do empreendedorismo para o desenvolvimento e sucesso destas três franquias pesquisadas, pois os franqueados possuíam características inerentes ao empreendedor, confirmando que empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, quando juntos, transformam as ideias em oportunidades (DORNELAS, 2012).

REFERÊNCIAS

ABF. **Associação Brasileira de Franchising**. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em 21 Abril 2018.

_____. **Ilusões de um Franqueado: Menos trabalho e risco zero**. 2015. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em 26 Maio 2018.

BARROSO, Luiz Felizardo. **Franchising & Direito**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002. 360p.

BERNARD, Daniel Alberto. **Franchising: avalie este investimento**. São Paulo: Atlas, 1993. 162p.

BESSI, Vânia Gisele, Org. **Empreendedorismo: Ação Empreendedora**. São Leopoldo: Trajetos editorial, 2016. 224p.

CHERTO, Marcelo R. **Franchising: Revolução no Marketing**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989. 178p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4.ed. São Paulo: Manole, 2012. 315p.

COVEY, Stephen. **Liderança baseada em princípios**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 339p.

DAHAB, Sônia. **Entendendo o franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996. 150p.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor: a metodologia e ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. Rio de Janeiro, RJ: Sextante, 2008. 319p.

DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 267p.

DRUCKER, Peter F. **A Prática de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981. 381p.

_____. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986. 378p.

EGESTOR. **Empreendedorismo no Brasil: Uma análise detalhada**. 2016. Disponível em: <<http://www.blog.egestor.com.br>>. Acesso em 21 Maio 2018.

FARREL, Larry C. **Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras**. São Paulo: Atlas, 1993. 240 p.

FILION, Louis J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários de pequenos negócios**. Revista de Administração. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

FOSTER, Dennis L. **O livro completo do franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995. 235p.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159p.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200p.

GRESSLER, Lori A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004. 295p.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 592p.

JORION, Philippe. **Value at Risk: a nova fonte de referência para a gestão do risco financeiro**. 2. ed. São Paulo: M&F, 2003. 480p.

KANITZ, Stephen. **O Brasil que dá certo: O novo ciclo do crescimento 1995-2005**. 19. ed. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995. 106p.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 310p.

Lei das franquias (Lei nº 8.955/94). Disponível em: < <http://www.abf.com.br> > Acesso em 22 Abril 2018.

MCCLELLAND, David. C. **A sociedade competitiva: realização & progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972. 582p.

MARICATO, Percival. **Franquias: bares, restaurantes, lanchonetes, fast-food e similares**. São Paulo: SENAC, 2006. 285p.

MAURO, Paulo C. **Guia do franqueado**. São Paulo: Nobel, 2006. 144p.

MELLO, Mário. **Cinco Razões para disseminar a educação empreendedora**. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>> acesso em: 19 de Maio de 2018.

MENDEZ, Max de; LEHNISCH, Jean Pierre. **Como fazer da franquia um bom negócio**. São Paulo: Nobel, 1991. 144p.

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

OLIVEIRA, Elisângela. **O que motiva o Empreendedorismo?** 2014. Disponível em: <<http://www.atitudesenegocios.com>> acesso em: 31 de Maio de 2018.

PADILHA, Ênio. **Características empreendedoras**. 2014. Disponível em: <<http://www.eniopadilha.com.br/>> acesso em: 23 de Outubro de 2018.

PLÁ, Daniel. **Tudo Sobre Franchising**. Rio de Janeiro: Senac, 2001. 158p.

Ribeiro, Adir; Galhardo, Maurício; Marchi, Leonardo; Imperatore, Luis G. **Gestão Estratégica do Franchising: Como construir redes de Franquias de Sucesso**. 2. ed. São Paulo: Dvs, 2013. 336p.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334p.

ROCHA, Érico. **Empreendedorismo: Qual segredo das Franquias de Sucesso?**. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>> acesso em: 19 de Maio de 2018.

RODRIGUES, José dos Reis. **O empreendedor e o franchising: do mito à realidade**. São Paulo: Érica, 1998. 136p.

SCHNEIDER, Alexandre A. **Franchising: da prática à teoria**. São Paulo: Maltese, 1991. 110p.

SCHUMPETER, Joseph. **Teoria do desenvolvimento**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. Como elaborar um plano de negócios. 2018. Disponível em: www.bibliotecas.sebrae.com.br> Acesso em 22 Abril 2018.

SEBRAE. Conheça o sistema de franquias. 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>> Acesso em 22 Outubro 2018.

SEBRAE. A gestão das redes de franquias. 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>> Acesso em 26 Abril 2018.

SILVA, Vivian; AZEVEDO, Paulo. **Teoria e prática do franchising: estratégia e organização de redes de franquias**. São Paulo: Atlas, 2012. 242 p.

SPINELLI, S.; BIRLEY, S. **Toward a theory of conflict in the franchise system**. Journal of Business enturing, Oxford, v.11, n.5, p.329-342, Sept. 1996.

TRANDIS, Harry. **Culture and social behavior**. New York: McGraw, 1994. 330p.

WEBER, Max. **A “objetividade” do conhecimento nas Ciências Sociais**. São Paulo: Ática, 2005. 127p.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Há quanto tempo você constituiu a empresa?
- 2) Qual sua atividade Profissional antes de se tornar Franqueado?
- 3) Já houve experiências anteriores com gestão de negócios?
- 4) Por que você escolheu trabalhar com uma franquia neste ramo?
- 5) Quais foram suas expectativas ao adquirir uma franquia?
- 6) Quais as vantagens que você percebe?
- 7) Em quanto tempo retornou ou acredita que retornará o investimento?
- 8) Quais as desvantagens que você percebe no sistema de Franquias?
- 9) Como é o seu relacionamento com o franqueador? Como é o processo de comunicação com o mesmo?
- 10) Existe espaço para opiniões e sugestões dos Franqueados junto ao Franqueador?
- 11) A solução de conflitos em geral pelo Franqueador é Satisfatória?
- 12) Você conhece o funcionamento de outras franquadoras?
- 13) Você abriria uma nova unidade? Quando? Por quê?
- 14) O que significa Empreender para você?
- 15) Você se considera um empreendedor? Por quê?
- 16) Qual perfil do empreendedor você considera ideal para o desenvolvimento da Franquia?
- 17) No seu ramo de atuação, quais os fatores determinantes (perfil do franqueado e ambiente externo) para que a franquia se desenvolva?