

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC - SP**

MARCIA APARECIDA DA ROCHA SOUSA

**Perfil do franqueado: investigação da relação entre o perfil idealizado pelos
franqueadores e o das pessoas interessadas em adquirir uma franquia**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

São Paulo

2014

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC - SP**

MARCIA APARECIDA DA ROCHA SOUSA

**Perfil do franqueado: investigação da relação entre o perfil idealizado pelos
franqueadores e o das pessoas interessadas em adquirir uma franquia**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração de Empresas, sob a orientação do Professor Dr. Alexandre Luzzi Las Casas.

São Paulo

2014

Banca Examinadora:

“Pensar é fácil. Agir é difícil. Colocar o pensamento de alguém em ação é a coisa mais difícil do mundo. Saber não é suficiente; precisamos aplicar. Querer não é suficiente; precisamos fazer.”

Johann Wolfgang von **Goethe**,
filósofo alemão

Aos queridos Bruno e Gabriel.

Ao Marcelo, meu amigo e companheiro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que me trouxe até aqui, abençoando-me com a oportunidade de escrever meus agradecimentos. Agradeço por Ele ter colocado pessoas tão especiais em meu caminho, as quais fizeram, cada uma à sua maneira, com que eu tivesse força, coragem e entusiasmo para alcançar o plano por Ele determinado.

Agradeço ao Prof. Marcos Luppe e à Prof^a. Maria Rosaria Brognoli, Diretores da Fundação Instituto Administração (FIA), pela confiança, respeito, e pela oportunidade de coordenar o MBA de Franquias, fazendo com que eu me encantasse pela disciplina e, principalmente, realizasse este projeto com interesse e muita satisfação.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Alexandre Las Casas, por me receber, apoiar e me dar liberdade para investigar o sistema de franquias.

Agradeço, imensamente, ao Prof. Luciano Junqueira por me ensinar a pensar e escrever com o viés acadêmico, bem como pelo respeito, pela confiança, pela disponibilidade, enfim, pela atenção incondicional.

Agradeço aos Diretores da Associação Brasileira de Franchising, Ricardo Camargo e Rogério Feijó, pelo apoio imprescindível, sem o qual este trabalho não poderia ter sido realizado.

Agradeço especialmente a alguns profissionais da área de *franchising*, professores da PUC, colegas da FIA e, também, amigos. Foram tais pessoas que acompanharam este processo de perto, ouviram minhas ideias, ofereceram apoio e ajuda cada qual à sua maneira: Prof. Nuno Fouto (USP e FIA); Prof^a. Yara Castro (PUC); Prof. Carlos Eduardo Furlanetti (FIA); André Friedheim (Diretor da Francap e Diretor ABF), Juarez Leão (Diretor ABF); Cristiane Prado (Francap); Regina Pacheco (Omni Marketing); Kleber Manrubia (FIA); Prof^a Heloísa Bernardo (FIA); Prof. Marcos Piellusch (FIA); Prof. Arnaldo de Hoyos Guevara (PUC); Prof^a Aldina Galfo; Leandro Martins (PUC); Bianca Bárbara (PUC); Paulo Barberio (PUC); Cristiane Bertolino (PUC); Dra. Débora Bretas; minha amada mãe, Maria; minha sogra e amiga, Edir; meu querido e exemplar sogro, José Lídio; e, minha prima, Marilena Athayde.

Agradeço ao meu amado marido e amigo Marcelo, que acreditou e, principalmente, incentivou-me a realizar este projeto, este sonho concretizado.

Por fim, dedico esta dissertação aos meus filhos Gabriel e Bruno. Espero sinceramente que eles guardem as lembranças desta etapa da minha vida, não somente como um trabalho acadêmico, mas como um exemplo de vida: na arte de recomeçar e desfrutar das inúmeras possibilidades; na importância em persistir, em ter muita humildade e confiança em si e, finalmente, ter fé, muita fé em Deus!

RESUMO

Este estudo tem como objetivo principal identificar o perfil do franqueado desejado pelos franqueadores e o perfil das pessoas que desejam adquirir uma franquia. A partir dessas informações, avaliar se existe alinhamento entre o perfil idealizado pelos franqueadores e o perfil das pessoas que pretendem comprar uma franquia. A pesquisa, de natureza qualitativa e quantitativa, foi realizada em duas etapas. A primeira foi realizada com as 165 empresas franqueadoras que receberam o Selo de Excelência em Franchising 2013, concedido pela Associação Brasileira de Franchising (ABF). As características do franqueado foram definidas a partir da bibliografia levantada. Os dados foram coletados nos websites e no material promocional das empresas e analisados utilizando análise de conteúdo. A segunda etapa da pesquisa contou com dados secundários fornecidos pela ABF, referentes à pesquisa com 18.472 pessoas que tinham interesse em comprar uma franquia. Os dados dos 820 respondentes foram transportados para a ferramenta estatística, denominada IBM SPSS.20, em seguida foram construídas tabelas e gráficos para identificar o perfil da amostra. Para processar as perguntas abertas foi utilizada a análise de conteúdo. Por fim, foi aplicado o método de triangulação, com o objetivo de identificar a relação entre os perfis identificados nas duas etapas da pesquisa. Com relação ao perfil desejado pelos franqueadores, os resultados da primeira etapa da pesquisa revelaram que habilidade gerencial é a característica do perfil do franqueado mais citada pelos franqueadores, seguida da capacidade financeira da empreendedora e do comprometimento pessoal com o negócio. Quanto ao perfil das pessoas que desejam comprar uma franquia, a segunda etapa da pesquisa revelou que a maioria dos respondentes são homens, na faixa etária entre 26 e 35 anos, com formação de nível superior (graduação e pós-graduação), e renda familiar entre 7,5 a 13 salários mínimos. Além disso, foram identificadas as seguintes características desse perfil: habilidade gerencial, capacidade financeira, comprometimento pessoal com o negócio, identidade com o ramo e marca e educação formal. Finalmente, foi possível concluir que o perfil do franqueado idealizado pelos franqueadores está alinhado ao perfil das pessoas que desejam comprar uma franquia, em relação às seguintes características: são indivíduos que estão entre gerentes tradicionais e empreendedores; que participam do negócio ativamente ao invés de delegar tarefas; que têm formação e qualificação profissional para gerir o negócio; e que poderão aumentar a percepção de valor que os consumidores terão em relação à marca produtos e serviços.

Palavras-chave: Franquia empresarial; Perfil dos franqueados; Seleção de franqueados, Perfil empreendedor.

ABSTRACT

This study aims to investigate the desired profile of the franchisee disclosed by franchisors in the prospecting phase of candidates and the profile of candidates interested in acquiring a franchise. Based on data collected, evaluate if both profiles, the ones disclosed by franchisors and the profile of people interested in acquiring a franchise, are aligned. The research, qualitative and quantitative, was structured in 2 steps. The 1st step was conducted with 165 franchisors who received the Seal of Excellence in Franchising 2013, awarded by the Brazilian Franchising Association (ABF). The main characteristics that a franchisee must possess were defined in the researched literature. The data, collected on websites and promotional material, were analyzed using content analysis method. The 2nd step was based on secondary data sourced by ABF, related to a research with 18.472 people who had interest in acquiring a franchise. The data of 820 respondents were entered in IBM SPSS.20 Statistics tool, where graphs and spreadsheets allowed identifying the sample profile. The content analysis method was used to support processing open questions. Finally, it was applied the triangulation technique, aiming to identify the relationship among the profiles selected in both researches. The 1st survey results revealed that managerial ability is the most quoted characteristic profile of the franchisee by franchisors, followed by financial capacity, entrepreneurial skills and personal commitment to the business. The 2nd survey, related to the people interested in acquiring a franchise, revealed that majority of respondents are men, 26 to 35 years old, graduated or post graduated and total income between 7,5 and 13 Brazilian official minimum wages. Besides that, we identified the following main characteristics: management skills, financial capacity, personal commitment with the business and believe the products or services are relevant. Finally, we concluded that profile of the franchisee disclosed by franchisors and the profile of candidates interested in acquiring a franchise are relatively aligned to the following characteristics: individuals who are between traditional managers and corporate entrepreneurs, participating directly in the business rather than delegating tasks, graduated, with managerial skills to handle appropriately the business; being able to increase customers value perception, adding value to the brand, products and services

Keywords: Franchising, franchisee's profile, franchisee's selection, entrepreneur

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Evolução do sistema de franquias no Brasil	14
Quadro 2	Gerações da franquia empresarial	15
Quadro 3	O papel do franqueador e do franqueado.....	31
Quadro 4	Evolução da definição de empreendedorismo	34
Quadro 5	Principais publicações acadêmicas relacionadas ao perfil do franqueado - Ramírez-Hurtado e Rondán-Cataluña (2011)	47
Quadro 6	Características do perfil do franqueado - pesquisa bibliográfica Ramírez- Hurtado e Rondán-Cataluña (2011)	48
Quadro 7	Critérios de seleção de franqueados - Jambulingam e Nevin (1999, p.368) .	51
Quadro 8	Estrutura geral da pesquisa	58
Quadro 9	Coleta de dados: websites das empresas franqueadoras	60
Quadro 10	Coleta de dados: material promocional distribuído na 22ª. ABF Franchising Expo	61
Quadro 11	Características do perfil do franqueado - 1ª etapa da pesquisa	66
Quadro 12	Classificação ABF das empresas franqueadoras por categorias de franquias	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Ranking mundial 2012 por total de marcas	2
Tabela 2	Ranking mundial 2012 por total de unidades franqueadas	3
Tabela 3	Distribuição das unidades franqueadas por região brasileira	4
Tabela 4	Variação dos papéis do empreendedor em função do risco do negócio	41
Tabela 5	Variação dos papéis do empreendedor em função do crescimento da empresa	41
Tabela 6	Habilidades do empreendedor – Metodologia de Adizes	42
Tabela 7	Características do perfil do franqueado por Ramírez-Hurtado e Rondán-Cataluña (2011)	49
Tabela 8	Classificação geral das características do perfil do franqueado desejadas pelos franqueadores	67
Tabela 9	Quantidade total de empresas franqueadoras por segmento	71
Tabela 9	Quantidade de franquias por segmento – ajustada	71
A		
Tabela 10	Características do perfil do franqueado por segmento de franquias	72
Tabela 11	Características do perfil do franqueado por categorias de franquias	76
Tabela 12	Gênero por faixa etária em %	78
Tabela 13	Grau de escolaridade em %	78
Tabela 14	Fonte de renda em %	80
Tabela 15	Situação atual em %	81
Tabela 16	Situação atual por faixa etária em %	81
Tabela 17	Renda individual em %	82
Tabela 18	Renda bruta familiar em %	83
Tabela 19	Experiência em gestão de franquias /negócios por fonte de renda em %	84
Tabela 20	Responsável pela gestão do negócio por fonte de renda em %	86
Tabela 21	Investimento inicial para a abertura da franquia em %	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Comparativo entre o PIB brasileiro e o PIB do crescimento do <i>franchising</i> brasileiro	1
Gráfico 2	<i>Franchise Business Index</i>	5
Gráfico 3	Formação por faixa etária em %	79
Gráfico 4	Responsável pela gestão da franquia em %	85
Gráfico 5	Características relevantes para abertura da franquia – tipo de produto x faixa etária em %	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Variáveis estratégicas do marketing mix com destaque ao componente de canal	20
Figura 2	Classificação dos participantes do canal	21
Figura 3	Controle dos canais de marketing pela empresa	23
Figura 4	Características do sistema de franquias	28
Figura 5	Habilidades do empreendedor – Metodologia de Adizes	42
Figura 6	Relação entre o perfil de franqueado desejado pelos franqueadores e o perfil das pessoas que desejam comprar uma franquia	91

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE FIGURAS

1 – O PROBLEMA DE PESQUISA	1
1.1 – Introdução	1
1.2 – O problema de pesquisa	8
2 – FRANQUIA EMPRESARIAL	13
2.1 – Surgimento e evolução da franquia empresarial	13
2.2. – As gerações da franquia empresarial	15
2.3. – A franquia empresarial como um canal de marketing	19
2.4 – Franquia empresarial - Conceitos	24
2.5 – Relação jurídica franqueador – franqueado	27
2.6 – Franquia empresarial e empreendedorismo	32
3 – O PERFIL DO FRANQUEADO	34
3.1 – O empreendedor	34
3.1.1 – Empreendedor ou inventor?	38
3.1.2 – Os papéis do empreendedor	40
3.1.3 – Empreendedor ou administrador?	43
3.2 – O perfil do franqueado	44
3.2.1 – Pesquisas sobre o perfil do franqueado	45
3.2.2 – As características do perfil do franqueado	55
4 – METODOLOGIA	57
4.1 – Etapa 1: O perfil do franqueado desejado pelos franqueadores	58
4.1.1 – Seleção da Amostra	58
4.1.2 – Coleta de dados	59
4.1.3 – Análise e interpretação dos dados	62
4.2 – Etapa 2: O perfil das pessoas que desejam adquirir uma franquia	62
4.2.1 – Seleção da amostra	63
4.2.2. – Análise e interpretação dos dados	64
4.3 – Triangulação dos dados das etapas 1 e 2	64

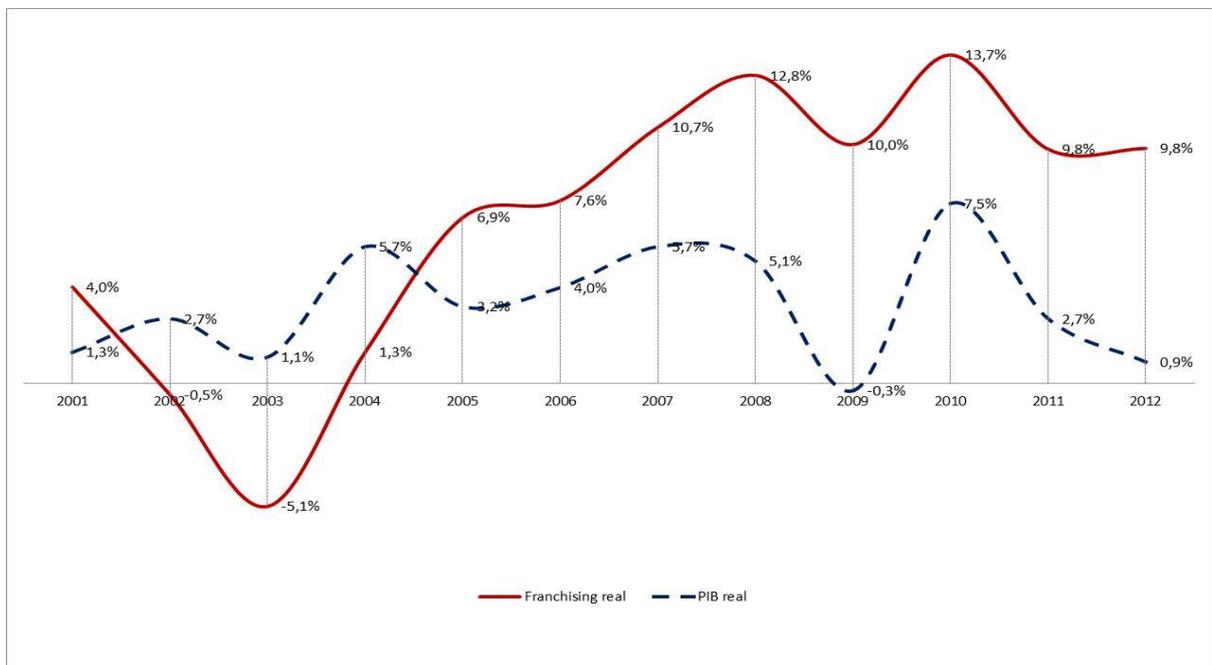
5 – ANÁLISE DOS RESULTADOS	65
5.1 – O perfil do franqueado desejado pelos franqueadores	65
5.1.1 – Classificação geral das características desejadas pelos franqueadores	66
5.1.2 – Características do perfil do franqueado por segmento	70
5.1.3 – Características do perfil do franqueado por categoria da franquia	74
5.2 – O perfil das pessoas que desejam adquirir uma franquia	77
5.2.1 – Perfil demográfico.....	77
5.2.2 – Perfil empreendedor ou corporativo ?	84
5.3 – A relação entre o perfil do franqueado desejado pelos franqueadores o perfil das pessoas que desejam adquirir uma franquia	90
 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	 95
 APÊNDICES	 103
Apêndice A: Princípios Inventivos de Altshuller	104
Apêndice B: Empresas com Selo de Excelência em Franchising ABF 2013	106
Apêndice C: Exemplos de palavras, expressões e frases.....	107
 ANEXOS	 108
Anexo A: Lei 8.955 de 15 de dezembro de 1994	119
Anexo B: Questionário Eletrônico – Pesquisa ABF – Informações Mercado de Franquias	111

1 – O PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 - Introdução

Nas últimas décadas, a franquia empresarial ¹ se transformou em uma das formas de negócio de rápido crescimento e, devido à criação de oportunidades de emprego, *downsizing* e desenvolvimento econômico tem recebido muita atenção por parte de investidores, empresários e sociedade em geral (DADA; WATSON; KIRBY, 2010; FALBE; DANDRIGE; KUMAR, 1999). De acordo com a Associação Brasileira de Franchising - ABF (ABF, 2013a), diferente do que ocorreu com a economia brasileira em 2012, que registrou crescimento de apenas 0,9%, o setor de franquias encerrou o ano de 2012 com o faturamento de 103,291 bilhões de reais, frente aos R\$ 88,8 bilhões de 2011, o que representou um crescimento de 9,8% em relação ao ano anterior, conforme **Gráfico 1**.

Gráfico 1: Comparativo entre o PIB brasileiro e PIB do crescimento do *franchising* brasileiro



Fonte: Adaptado de (ABF, 2013a)

¹ Os termos *franchising*, sistema de franquia ou, franquia empresarial são utilizados como sinônimo pela literatura significam o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca por um período específico de tempo (MDIC, 2005; BEZANKO et al., 2006).

Para 2013, a expectativa é manter o ritmo de crescimento também na ordem de 10%. Em número de unidades de marcas, a expansão deve ser de aproximadamente 10%, com a contratação de mais de 100 mil pessoas. (ABF, 2013b).

Atualmente, o Brasil conta com 2.426 redes de franquias (marcas), aumento de 19,4% em relação às 2.031 alcançadas em 2011, com geração de 940.887 empregos diretos.

Em relação ao ranking mundial 2012 divulgado pelo WFC - *World Franchise Council*² (ABF, 2013c), o Brasil está em terceiro lugar, perdendo para a China com o total de 4.000 marcas e para os Estados Unidos, com 3.000 (**Tabela 1**).

Tabela 1: Ranking mundial 2012 por total de marcas

Classificação	País	Total de Marcas
1	China	4.000
2	Estados Unidos	3.000
3	<i>Brasil</i>	2.426
4	Coréia do Sul	2.400
5	Turquia	1.843
6	Índia	1.800
7	França	1.569
8	Filipinas	1.300
9	Japão	1.233
10	Canadá	1.200

Fonte: WFC - World Franchising Council (ABF, 2013c)

Vale destacar também que, com relação ao total de unidades franqueadas³, o Brasil encontra-se no sexto lugar do ranking mundial 2012 divulgado pelo WFC - *World Franchise Council* (ABF, 2013c), conforme **Tabela 2**.

² WFC – World Franchise Council “ is the global organization of franchise associations supporting the development and protection of franchising and promoting a collective understanding of best practices in fair and ethical franchising worldwide” (<http://www.worldfranchisecouncil.net/>)

³ Quando se faz referência a uma unidade franqueada, usam-se os termos franquias, loja, estabelecimento ou, ainda, o termo inglês *franchise*. Além disso, o termo franquias pode ainda se referir ao conjunto de direitos adquiridos pelo franqueado que pretende entrar na rede. Não raro o termo também é usado para significar o próprio sistema. (MARICATO, 2006).

Tabela 2: Ranking mundial 2012 por total de unidades franqueadas

Classificação	País	Total de Unidades
1	Estados Unidos	736.226
2	China	330.000
3	Coréia do Sul	260.000
4	Japão	234.146
5	Filipinas	125.000
6	Brasil	104.543
7	Índia	100.000
8	México	71.221
9	Austrália	70.000
10	Alemanha	66.900

Fonte: WFC - World Franchising Council (ABF, 2013c)

Com a entrada de novos *players* no setor, tanto brasileiros como estrangeiros, a expansão da classe média e o maior poder aquisitivo das classes C e D, vem ocorrendo maior procura por negócios com menor investimento – as chamadas microfranquias: negócios com investimento inicial de até R\$80 mil e faturamento mensal máximo de R\$30 mil. Vale ressaltar que as microfranquias ampliaram em 22% seu faturamento comparando-se 2012 com 2011, ou seja, foi um crescimento de R\$3,7 bilhões para R\$4,5 bilhões (ABF, 2013b).

Uma futura tendência de mercado, de acordo com a ABF (2013c), será o “*home-based*”, modelo de negócio em que o franqueado utiliza a própria residência como escritório, reduzindo seus custos operacionais. Além disso, com o envelhecimento da população, outra tendência será o crescimento das marcas que têm como público-alvo pessoas com mais de 60 anos, a chamada “melhor idade” (ABF, 2013b).

Em decorrência da Copa do Mundo de Futebol que ocorrerá no Brasil em 2014, e das Olimpíadas, em 2016, a expectativa da ABF é que ocorra o crescimento dos segmentos de hotelaria/turismo e, também, de educação/treinamento. Vale ressaltar que, mesmo com o fim desses eventos, é provável que tais segmentos mantenham-se no mercado após sua realização e, principalmente, continuem a crescer. Com relação ao segmento de hotelaria/turismo, os eventos irão evidenciar nosso país, contribuindo para aumentar o interesse de turistas estrangeiros em conhecer o Brasil.

Quanto aos segmentos de educação/treinamento, o maior potencial são as classes C e D, que vêm buscando cada vez mais o desenvolvimento e aprimoramento profissional, na medida em que elas consideram a qualificação profissional um ponto importante para conquistar sua diferenciação no mercado de trabalho. Fato que corrobora essa afirmação é que, em dezembro de 2013, a Pearson ⁴, líder em educação no mundo e controladora do Jornal *Financial Times*, adquiriu 100% do Grupo Multi, líder em cursos de inglês no Brasil e dono das marcas Wizard, Yázigi e Skill, numa transação avaliada em 1,7 bilhão de reais.

Considerando as regiões do País, o Sudeste conta com o maior número de unidades das marcas, concentrando 58% do total (**Tabela 3**). A região Nordeste, que já foi no passado o foco de muitas redes, diminuiu sua participação, no ano de 2012, concentrando 14,4% das unidades (ABF, 2013d).

Tabela 3: Distribuição das unidades franqueadas por região brasileira

Região	% Participação
Sudeste	58,00
Sul	15,30
Nordeste	14,40
Centro	8,00
Norte	4,30

Fonte: ABF (2013d)

E, finalmente, quanto à internacionalização ⁵ de franquias, no ano de 2012 foram 112 redes de franquias brasileiras com atividades em 53 países, com estimativa de crescimento, para 2013, de 10%. Portugal foi o país que contou com mais redes, 40 marcas, seguido dos Estados Unidos, com 37, Paraguai com 24 e Angola com 18 (ABF, 2013b).

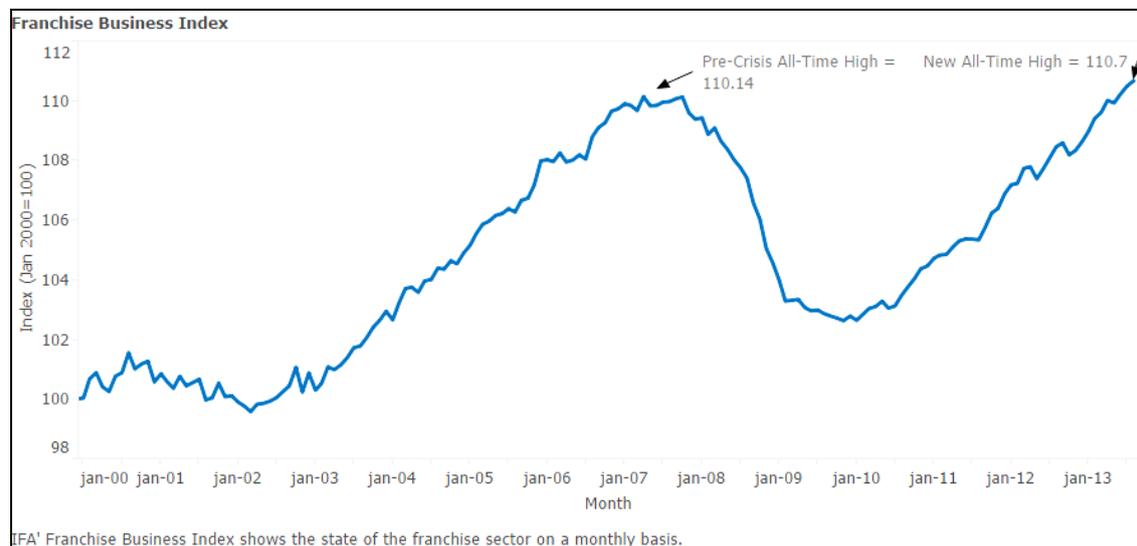
⁴ A Pearson tem aproximadamente 600 mil alunos de inglês estudando em mais de 250 unidades próprias e 350 franquias pelo mundo <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/grupo-multi-dono-da-wizard-e-vendido-a-pearson-por-r-17-bilhao> acesso em 05/12/13.

⁵ Redes brasileiras que operam unidades franqueadas em países estrangeiros, tais como: O Boticário, Hering, Habib's, Rosa Chá, Yázigi, entre outras (BARBOSA; MARIOTTO, 2012).

Quanto ao mercado norte-americano, a *International Franchise Association* (IFA)⁶ realiza estudo, a cada cinco anos, para avaliar o impacto econômico total do setor de franquias, sendo que o último estudo foi realizado em 2007. O setor de franquias americano gerou uma receita direta e indireta de US\$2,1 trilhões com impacto no produto interno bruto americano de US\$1,2 trilhões, gerando 17,5 milhões de empregos.

Cabe ressaltar, também, que em 2012 a IFA lançou o *Franchise Business Index* (FBI), com o objetivo de fornecer um controle mais consistente do papel das empresas de franquia na economia dos Estados Unidos. Pode-se constatar, com base no **Gráfico 2**, a retomada do crescimento deste negócio, a partir de 2010.

Gráfico 2: *Franchise Business Index*



Fonte: International Franchise Association (IFA)

Estrategicamente, o *franchising* é uma alternativa de expansão de negócios via cobertura e penetração de mercado, ou seja, uma estratégia de Canais de Marketing⁷, na medida em que amplia a base de atuação e escala da empresa; assegura a cobertura de mercado desejada; e garante maior controle e padronização, elevando o nível de satisfação e percepção de seus consumidores em relação a seus produtos e serviços com a possibilidade de redução dos custos de implementação (CHERTO et al., 2006).

⁶ “The International Franchise Association is the world’s oldest and largest organization representing franchising worldwide. IFA’s mission is to protect, enhance and promote franchising through government relations, public relations and educational programs.” <http://www.franchise.org/aboutifa.aspx>

⁷ “Canal de Marketing é a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição” (ROSENBLOOM, 2002).

Sob o ponto de vista econômico, a opção pela franquia empresarial resolve um problema de agência: como uma empresa pode motivar seus funcionários a agirem no cumprimento da estratégia pré-definida, aumentando a lucratividade do negócio? (BEZANKO et al., 2006). Na Teoria Agente-Principal ou Teoria da Agência⁸ o franqueador, definido como principal⁹, detém os direitos de propriedade da marca e/ou modo de operação, e o franqueado é definido como o agente¹⁰. Sob a perspectiva desta teoria, o principal escolhe entre contratar gerentes para operar suas unidades ou optar pela franquia, passando a contar com os franqueados (agentes), os quais apresentam comprometimento e nível de serviço incomparáveis aos de um gerente. Neste caso, o franqueador tem a possibilidade de manter maior controle sobre o ponto de venda, agregando valor para a marca e para o negócio (BLAIR; LAFONTAINE, 2005; VANCE, 2010). Sob a ótica do franqueado, a franquia é um incentivo que o agente está tão motivado e confiante na sua capacidade e dedicação em relação ao negócio, que opta por pagar a taxa inicial e royalties para ter seu negócio próprio, mitigando e resolvendo o problema de agência.

Além disso, trata-se de um sistema de negócio atraente, na medida em que os empresários percebem que o seu projeto, se conduzido por conta própria, poderá enfrentar muitos riscos. Para os franqueados, a franquia representa a oportunidade de abrir seu próprio negócio, com a vantagem de se beneficiar da segurança¹¹ de um sistema organizado: a rede de franquia (CHERTO et al., 2006; GAUZENTE, 2002).

Para Luiz Barreto, diretor presidente do Sebrae Nacional, o franchising é “um dos menos arriscados negócios para empreendedores que estão iniciando seus negócios” (ABF, 2013b). Para o diretor, são vários os desafios que o setor de franquias deve superar para garantir a sua sustentabilidade, entre eles “aprimorar a segurança jurídica, proporcionar mais transparência

⁸ Teoria da Agência: “Teoria que examina o uso de incentivos financeiros para motivar os funcionários” (BESANKO, 2006, p. 594).

⁹ Principal: “Uma pessoa que delega responsabilidade a uma outra, conhecida como agente” (BESANKO, 2006; p. 593).

¹⁰ Agente: “Uma pessoa a quem se delegou responsabilidade” (BESANKO, 2006, p.587).

¹¹ Avesso ao risco: “Descreve um agente que prefere algo certo que apostar em algo de igual valor esperado” (BESANKO, 2006, p. 588).

na relação franqueador/franqueado e profissionalizar os atores envolvidos no processo”. (ABF, 2013b).

Nesse sentido, a escolha do tema deste estudo foi influenciada pelos seguintes fatores:

Primeiro, em função do aumento da renda e do crédito, do baixo nível de desemprego e da maior confiança do consumidor, o varejo brasileiro vem crescendo cada vez mais, atraindo o interesse de marcas internacionais bem como possibilitando a abertura de lojas e shoppings centers por todo o país. Em consequência, as empresas se deparam com vários desafios, entre eles: a rápida adaptação às demandas do mercado varejista; acesso às novas tecnologias; aumento de produtividade; maximização do retorno do investimento; inovação contínua; manutenção de elevados níveis de serviço; fidelização dos consumidores; preservação do valor da marca; e criação de uma cultura organizacional que valorize a relação entre os parceiros da rede (no caso específico da franquia empresarial), os executivos da franqueadora, os franqueados, equipes dos pontos de venda e fornecedores.

Segundo, a maioria dos pesquisadores investiga o tema franquia empresarial sob a perspectiva dos franqueadores e também em segmentos específicos, havendo inúmeras oportunidades para pesquisas que abordem a dimensão dos franqueados.

Terceiro, este estudo diferencia-se dos demais, na medida em que conta com dados fornecidos pela Associação Brasileira de Franchising (ABF) sobre o perfil das pessoas que têm interesse em adquirir uma franquia no Brasil, o que permitirá a análise qualitativa e quantitativa desse perfil.

O presente estudo está organizado em seis capítulos. No primeiro, são apresentadas as razões que levaram à escolha do tema, bem como o problema a ser investigado, objetivos e os pressupostos. Para melhor contextualizar este trabalho, o capítulo seguinte é dedicado à definição de franquia empresarial, bem como à discussão da sua relação com o empreendedorismo. No terceiro capítulo são apresentadas as pesquisas referentes ao tema, bem como, discutidas as características do perfil do franqueado. O quarto capítulo apresenta a estrutura geral e as proposições da pesquisa, abordando aspectos como: fontes de dados, amostragem e método de análise. O capítulo seguinte é dedicado à apresentação e análise dos resultados. No sexto e último capítulo é desenvolvido o fechamento do trabalho, resumindo os principais resultados obtidos com a pesquisa. As referências bibliográficas utilizadas no

decorrer do estudo, os anexos e os apêndices contendo documentos complementares à pesquisa são indicados ao final do trabalho.

1.1– O problema de pesquisa

Ao transformar seu negócio em franquia, o empresário sonha com a possibilidade da rápida expansão da sua marca ¹², com ganhos de escala e com custos e riscos aparentemente mais baixos. Para tanto, o franqueador oferece suporte ao franqueado e repassa informações, com a certeza de que terá um parceiro de longo prazo, tempo suficiente para obter bons resultados. Em contrapartida, o franqueado que adere à rede pela aquisição de uma franquia também tem um sonho: ter seu negócio próprio, com acesso ao conhecimento prévio por parte do franqueador e apoiado em uma marca já consolidada. (CHERTO, 2006; PRADO, 2009).

Um dos principais objetivos dos franqueadores é a expansão da sua rede de unidades franqueadas, visando formar um canal de distribuição forte que garanta um volume de vendas crescente. Este canal pode ser desenvolvido tanto pela entrada em novos mercados como, também, pelo fortalecimento da marca, produto ou serviço onde a franquia já esteja presente. Com base no estudo de potencial de mercado para o negócio, os franqueadores definem, em seu plano de expansão, a quantidade e locais (regiões do país, cidades e bairros) de implantação de suas unidades franqueadas (RIBEIRO et al., 2011).

Uma empresa pode ter uma marca forte, um excelente produto ou serviço, mas não adiantará nada se não tiver franqueados certos operando suas unidades, pois somente os franqueados adequados poderão aumentar a percepção de valor que os consumidores terão em relação à marca, produtos e serviços, motivo pelo qual as franquias mais bem sucedidas são rigorosas na definição dos critérios de seleção e perfil de um novo membro (CHERTO, 2006).

¹² “As marcas identificam a origem ou o fabricante do produto, e permitem que os consumidores atribuam a responsabilidade pelo desempenho de um produto a determinado fabricante ou distribuidor”. “Para as empresas, as marcas representam uma propriedade legal e um dos seus ativos intangíveis mais valiosos, que pode influenciar o comportamento do consumidor e oferecer a segurança de receitas futuras e estáveis para seu proprietário” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 256-257).

De acordo com Prado (2009), 70% do sucesso de uma franquia provêm de um processo de seleção eficaz. Para a autora, um perfil de franqueado mal delineado é um grande problema para as redes de franquias, pois muitos conflitos são gerados pela diferença de expectativas, interesses e necessidades dos franqueadores e franqueados.

O Código de Ética da *International Franchise Association* (IFA) determina que seus membros selecionem e aceitem somente os candidatos que, após um processo de investigação razoável, possuam algumas características básicas: educação, experiência, características pessoais e os recursos financeiros, os quais são necessários para conduzir e cumprir as obrigações do negócio, de acordo com os termos da franquia. Segundo Jambulingam e Nevin (1999), as informações da IFA não auxiliam os franqueadores a fazer as melhores escolhas, pois elas são de natureza ampla e não especificam ou exigem níveis para cada habilidade. Para os autores, seria importante, tanto para os franqueadores como para os franqueados, que os franqueadores fossem capazes de identificar e selecionar os franqueados de sucesso.

Ao elaborar seu plano de expansão ¹³, a franquia determina o número de unidades e o local (regiões do país, cidades e bairros) em que pretende abri-las. Após definir as principais características que uma pessoa deve possuir para se tornar um franqueado da sua marca, a franqueadora inicia o processo de prospecção e seleção de candidatos, conforme abaixo, o qual pode ser realizado pela própria empresa franqueadora ou por empresas especializadas na busca e seleção de candidatos (CHERTO et al., 2006; RIBEIRO et al., 2011):

- a. Prospecção de candidatos, cujo objetivo é recrutar o maior número de candidatos a franqueado, nas regiões em que se pretende abrir novas franquias. Entende-se que o momento da prospecção é uma oportunidade do franqueador “encantar” os candidatos, de forma que eles se identifiquem com a marca, o produto e a proposta de negócio do franqueador. Portanto, a maneira como empresa se posiciona nesta etapa de prospecção, inclusive com a adequada definição de perfil de franqueado, é fundamental para o início de uma parceria duradoura entre franqueador e franqueado.

¹³ “O planejamento de expansão de uma operação de franchising é a definição clara das áreas onde é possível a implantação de uma franquia, e o planejamento do momento ideal para cobrir cada uma destas áreas” (CHERTO et al, 2006).

- b. Seleção de candidatos, que irá escolher os candidatos que melhor atendam aos critérios previamente definidos pelas empresas franqueadoras, ou seja, que tenham condições financeiras e perfil para se tornarem franqueados.

Cabe destacar que, no processo de seleção, a franqueadora avalia o candidato a franqueado que poderá vir a integrar um de seus canais, mas, em contrapartida, o franqueado se depara com diversas alternativas disponíveis no mercado e também considera a marca e o modelo de negócio que mais lhe convier (PRADO, 2009; CHERTO, 2006). Neste processo, a seleção de franqueados varia conforme a estratégia da empresa, sendo realizada pela franqueadora, inclusive, a aplicação de diversos métodos para análise de perfil comportamental, identificação de habilidades e capacidade empreendedora dos indivíduos.

A franquia empresarial pode atender às expectativas de alguns franqueados e de outros não. Alguns prosperam dentro desse sistema e contribuem muito mais para o sucesso da empresa do que outros. Porém, é fundamental para o sucesso da relação que se inicia, que o franqueado tenha o conhecimento do seu perfil e de suas características pessoais e habilidades, de forma que o *know-how* e tecnologia transmitidos pelo franqueador potencializem ainda mais suas qualidades; pois “não haverá treinamento, capacitação ou consultoria de campo do franqueador que substitua seus talentos próprios e pessoais” (PRADO, 2009, p. 27).

Segundo Campora (2006, p.27) “a experiência em franchising mostra que uma unidade que era operada pela franqueadora por meio de um gerente, e passa a ser gerida por um franqueado, aumenta seu faturamento, em média em 30%”. O franqueado escolhe o segmento de seu interesse e a marca em que acredita. Ele investe neste projeto recursos os quais, em alguns casos, foram poupados ao longo dos anos. Seu objetivo é ter seu negócio próprio, conquistando sua independência profissional. Seu comprometimento com a franquia costuma ser maior do que o de um gestor tendo em vista que o contrato de franquia lhe garante a participação direta nos resultados, aumentando, por consequência, seu comprometimento e responsabilidade perante o negócio.

O franqueador, por sua vez, ao optar pela franquia empresarial como um canal de distribuição de seus produtos ou serviços, compartilha o direito de uso de sua marca e, também, transfere o conhecimento necessário para que o franqueado possa gerenciar a franquia e tomar decisões em conformidade com as diretrizes pré-determinadas, em relação a: padrões, normas e procedimentos, produtos comercializados, serviços oferecidos, preços praticados e, também,

apresentação do estabelecimento comercial. Porém, o franqueador correrá o risco de que tais padrões não sejam seguidos, fato este que poderá comprometer o valor da sua marca - o principal ativo comercializado na compra de uma franquia - e, também, incorrer em prejuízo financeiro a todos os componentes do sistema de franquias. Isso poderá ocorrer caso: (1) os franqueados tenham interesses e percepções divergentes e passem a tomar decisões diferentes daquelas pré-determinadas; ou (2) o perfil do franqueado não esteja alinhado às características do negócio ou às estratégias e objetivos definidos pela empresa (CHERTO, 2006; SILVA; AZEVEDO, 2012).

Por fim, segundo Prado (2009), a maioria dos conflitos entre franqueadores e franqueados deve-se às falsas expectativas criadas por ambas as partes. Os conflitos em uma relação de franquia podem surgir por conta da frustração em relação às expectativas do relacionamento, tais como, reconhecimento, reciprocidade, comprometimento, credibilidade, valorização e evolução; e, também, quando a formalidade apresentada pela empresa franqueadora ao franqueado, por meio de documentos, manuais e treinamentos, não condizem com a realidade da operação. Outra fonte geradora de conflitos está relacionada à perda de controle do franqueador em relação à entrega do produto e/ou serviço pelos franqueados, com a possibilidade de comprometer a percepção dos consumidores finais em relação à marca (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; MAURO, 2006). Nesse sentido, esta dissertação visa responder à seguinte pergunta:

Qual o perfil do franqueado desejado pelos franqueadores e qual o perfil das pessoas que desejam adquirir uma franquia? Existe alinhamento entre o perfil idealizado pelo franqueador e o perfil das pessoas que desejam realizar seu sonho de independência profissional e financeira?

Considerando o problema de pesquisa, o objetivo geral deste trabalho é identificar o perfil de franqueado desejado pelos franqueadores e, também, o perfil das pessoas que atualmente buscam a franquia empresarial como um novo projeto de vida. A partir dessas informações, avaliar se existe alinhamento entre o perfil definido pelos franqueadores e o perfil das pessoas que têm interesse em adquirir uma franquia.

Para a consecução do objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar o perfil do franqueado desejado pelos franqueadores;
2. Traçar o perfil demográfico e as características empreendedoras das pessoas que têm interesse em adquirir uma franquia;
3. Identificar a relação entre o perfil definido pelos franqueadores e aquele das pessoas que pretendem adquirir uma franquia empresarial.

2 - FRANQUIA EMPRESARIAL

2.1 – Surgimento e evolução da franquia empresarial

Por muitos anos, Albert Singer, que fundou a *Sewing Machine Company* em 1851, foi considerado o primeiro franqueador dos Estados Unidos. Porém, somente no ano 2.000, a *International Franchise Association* (IFA) concedeu o título de primeiro negócio no formato de franquia para a Loja Método Harper – uma cadeia com mais de 500 salões de beleza e escolas de formação. Após a II Guerra Mundial, redes como Mc Donalds, Burger King, entre outras, proliferaram em todos os EUA (SEID, 2006).

Após a II Guerra Mundial, ocorreu uma expansão sem precedentes no setor de franquias norte-americano. Aproveitando a demanda reprimida do consumidor, a volta das tropas para casa e a mudança na Lei de Marcas de 1946, mais conhecida como a Lei de Lanham - que permitiu que os franqueadores licenciassem suas marcas com segurança, protegidos pelo governo federal – as redes encontraram um ambiente propício para crescer. Redes de fast-food como McDonalds, Burger King, Wendy, Kentucky Fried Chicken; locação de automóveis; hotéis; entre outros, proliferaram em todos os EUA (SEID, 2006).

A partir de 1968 surgiram as primeiras iniciativas de regulação do setor. Vários estados americanos aprovaram leis que passaram a regulamentar a oferta e venda de franquias. Em 1979, a Comissão de Comércio Federal emitiu seu regulamento - *Trade Regulation Rule on Franchises and Business Opportunity Ventures* (the "FTC Rule") - que exigiu que os franqueadores preparassem uma Circular de Oferta, bem como propôs alterações ao formato e conteúdo dos documentos de divulgação, revertendo de maneira favorável a imagem da franquia empresarial para a maioria dos investidores, incluindo em Wall Street (SEID, 2006).

Foi a partir da década de 60 que surgiram as primeiras franquias no Brasil (**Quadro 1**), entre elas, as escolas de idiomas Yázigi (1963) e CCAA (1969), engarrafadoras de bebidas, entre outras. Em 1979 o Mc Donalds abriu sua primeira loja no Brasil, porém, somente em 1987 inaugurou sua primeira unidade franqueada. A expansão do sistema de franquias ocorreu no início da década de 1980, com empresas como O Boticário, Água de Cheiro, Bob's e Ellus (VANCE; SILVA; AZEVEDO, 2012).

Quadro1: Evolução do sistema de franquias no Brasil

DÉCADA	ACONTECIMENTOS
50	<ul style="list-style-type: none"> – Surgiram as redes McDonald's, Burger King, KFC, Dunkin Donuts e outras. – Grande explosão nos EUA.
60	<ul style="list-style-type: none"> – Conflitos e leis. – Algum movimento no Brasil (Yázigi, CCAA e poucas outras).
70	<ul style="list-style-type: none"> – Internacionalização - dos EUA para fora. – Mais movimento no Brasil (Ellus, Água de Cheiro, Boticário).
80	<ul style="list-style-type: none"> – Globalização. – Surge a ABF (Associação Brasileira de Franchising). – Franchising "explode" no Brasil.
90	<ul style="list-style-type: none"> – Efeito da globalização cada vez mais forte no mundo dos negócios. – As franquias de serviços começam a se destacar no Brasil. – Franqueados mais exigentes, buscando por mais informações e por conhecer melhor o franqueador. – O efeito da internet nos negócios e no relacionamento entre franqueado e franqueador cada vez maior. – Ascensão e crise no sistema de franquias no Brasil. Aprovação no congresso da Lei 8955/94.
2000 em diante	<ul style="list-style-type: none"> – Mais consistência, franqueados e franqueadores melhor preparados. – Tendência: crescimento mais lento e mais saudável e maior profissionalização do sistema.

Fonte: (MDIC, 2005)¹⁴

¹⁴ O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior é um órgão integrante da estrutura da administração pública federal direta. Sua missão é formular, executar e avaliar políticas públicas para a promoção da competitividade, do comércio exterior, do investimento e da inovação nas empresas e do bem-estar do consumidor.

2.2 - As Gerações da franquia empresarial

O sistema de franquias foi evoluindo ao longo dos anos e essa evolução foi classificada em gerações, na medida em que o apoio e as garantias fornecidas pelos franqueadores foram se tornando mais abrangentes (**Quadro 2**). As franquias de primeira e segunda geração, também denominadas franquias simples, e as franquias da terceira geração, são chamadas de franquias de negócios formatados. Além disso, o Brasil classificou e adotou uma quarta geração, denominada *learning network franchising*, que contempla uma nova situação, na qual os franqueados participam ativamente das decisões estratégicas bem como contribuem para a evolução do modelo de negócio (MDIC, 2005; VANCE; SILVA; AZEVEDO, 2012).

Quadro 2: Gerações da franquia empresarial

Geração	Denominação	Características
Primeira	Franquia Simples / Franquia de Produto e Marca ou <i>Trade and Product Franchising</i>	Sem exclusividade. Franqueados recebem a licença restrita de uso da marca e/ou distribuição do produto. Não há suporte operacional do franqueador
Segunda	Franquia Simples / Franquia de Produto e Marca ou <i>Trade and Product Franchising</i>	Com exclusividade. Franqueados recebem a licença de uso da marca e/ou distribuição do produto. Franqueador fornece suporte operacional parcial
Terceira	Franquia de Negócio Formatado ou <i>Business Format Franchising</i>	Com exclusividade. Franqueados recebem a licença de uso da marca e/ou distribuição do produto. Franqueador fornece suporte operacional e estratégico total e realiza controle intenso do franqueado
Quarta	<i>Learning Network Franchising</i>	Participação dos franqueados nas decisões estratégicas, através do Conselho de Franqueados
Quinta	Rede Inteligente ou Rede Operacional	Integração das redes por meio da informática
Sexta	Franquia Sustentável	Visão de negócio rentável, justo e sustentável.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Cherto et al. (2006); MDIC (005), Ribeiro et al. (2011), e Vance; Silva; Azevedo (2012)

Na Primeira Geração, denominada como franquias simples ou franquias de produto e marca, os franqueados possuem somente a licença restrita de uso da marca e comercialização/distribuição do produto ou serviço, sem exclusividade, ou seja, os mesmos produtos são encontrados em outros varejistas que não são os franqueados. Praticamente não ocorre o suporte operacional e mercadológico do franqueador a seus franqueados. Exemplos de franquias desta geração são as distribuidoras de combustíveis e engarrafadoras de bebidas.

Nos mesmos moldes da primeira geração, os franqueados da segunda geração possuem a licença para o uso da marca e comercialização dos produtos, com exclusividade. A diferença é que eles passam a receber suporte operacional dos franqueadores, sob a forma de padronização da identidade visual e da comercialização do produto ou serviço, além do projeto arquitetônico. Nesta geração não existe, ainda, a transferência de know-how para a gestão do negócio; os franqueados são direcionados a comprar os produtos fornecidos unicamente pelo franqueador; e os *royalties* ou remuneração do franqueador, estão embutidos no preço do produto. Exemplos de franquias desta geração são as revendedoras de automóveis.

Na terceira geração, denominada de franquias de negócio formatado ou *business format franchising*, as redes de franquias perceberam que, quanto maior o suporte fornecido aos franqueados, maior será a competitividade da sua marca e produto (MDIC, 2005). O franqueador concede a licença restrita de uso da marca e os direitos de distribuição do produto ou serviço em uma região pré-determinada. Além disso, repassa o *know-how* operacional a toda rede, determina a estratégia e o plano de marketing, fornece treinamento e, também, disponibiliza o manual operacional contendo a descrição dos processos, especificações técnicas e padrões de qualidade. O monitoramento por parte do franqueador é intenso, de forma que o franqueado siga à risca os padrões pré-definidos da operação. A relação franqueador/franqueado é formalizada pelo contrato de franquias, e o franqueado paga ao franqueador uma remuneração ao longo da vigência deste contrato. Além disso, geralmente o franqueado arca com as despesas relativas à instalação, operação e gestão do seu estabelecimento (CHERTO et al., 2006). O tradicional exemplo da literatura é o McDonald's, no qual o caixeiro-viajante chamado Ray Kroc, formatou o negócio dos irmãos Mc Donald para que a venda de sucesso de seus hambúrgueres e milk shakes fosse reproduzida em outras localidades, de forma que o consumidor final não percebesse diferença alguma nos produtos e serviços oferecidos e, também, na qualidade de atendimento, independente da sua localização.

Para tanto, a receita de sucesso deveria ser transmitida na íntegra aos franqueados, desde a padronização total dos produtos e serviços oferecidos, até as diretrizes para a gestão da unidade franqueada.

Na quarta geração, denominada *learning network franchising*, a diferença em relação aos demais sistemas é a participação ativa dos franqueados, tanto nas decisões estratégicas da empresa, por meio de um Conselho de Franqueados¹⁵, como, também, em alguns casos, no desenvolvimento de produtos, serviços e utilização de novas tecnologias. Trata-se de uma relação que valoriza a experiência e conhecimento local dos franqueados, os quais irão contribuir para o crescimento da rede como um todo, não de forma individual. A centralização característica do *business format franchising* permanece, porém a franqueadora deixa de ser a única geradora de conhecimento, passando a integrar e a replicar, para toda a rede, o conhecimento e inovação gerados por seus franqueados (RIBEIRO et al., 2011; VANCE; SILVA; AZEVEDO, 2012). De acordo com Cherto et al. (2006), não é recomendável que o conselho de franqueados tenha funções deliberativas, devendo possuir somente a função consultiva. Para os autores, além de se tratar de uma ferramenta de aprimoramento da rede, funciona como um canal de comunicação dos franqueados que passam a se sentir representados, além de permitir ao franqueador acompanhar de perto os pontos mais críticos da operação.

Além disso, destacam-se, na literatura brasileira, outras duas gerações as quais não serão aprofundadas neste estudo: a quinta geração, denominada rede inteligente ou rede operacional, na qual todas as suas unidades franqueadas integram-se por meio da informática; e, a sexta geração, voltada ao conceito de que os negócios devem ser rentáveis, porém justos e sustentáveis (RIBEIRO et al., 2011).

É importante ressaltar que, por mais que a franquia empresarial tenha evoluído e, apesar dos negócios tenderem para o *business format* ou para o *learning network franchising* - terceira e quarta gerações respectivamente - os modelos das gerações anteriores também continuam sendo empregados mundialmente, em especial nos setores de engarrafadores de bebidas,

¹⁵ “Conselho de Franqueados é a constituição informal de um grupo de franqueados eleitos pela própria rede de franquia para representar, junto à franqueadora, os interesses e opiniões de todos a respeito das questões macro da franquia, desde a gestão do negócio até o direcionamento da verba do Fundo de Propaganda da rede. Possui estatuto próprio e conta com a participação ativa do franqueador.” (PRADO, 2009, p.141).

revenda de automóveis e distribuidores de combustíveis (VANCE; SILVA; AZEVEDO, 2012).

Em relação ao mercado norte-americano, o U. S. Department of Commerce¹⁶ (Departamento Americano de Comércio) condiciona a prática da franquia empresarial a dois únicos formatos contratuais: (1) *Trade and Product Franchising* (Franquia de Produto e Marca), direcionado exclusivamente às concessionárias de veículos, distribuidoras de combustíveis e engarrafadoras de bebidas. Neste formato o franqueador, além de compartilhar o direito de uso da marca, é responsável pelo suprimento dos produtos ou insumos a serem processados e revendidos nas unidades franqueadas. A IFA cita em seu site¹⁷ exemplos de empresas que adotam este formato: Coca-Cola, Goodyear Tires e Ford Motor Company; e (2) *Business Format Franchising* (Franquia de Negócio Formatado), que contempla todos os demais formatos de negócio. Neste formato, o franqueador transfere o direito de uso da marca e das informações relacionadas às rotinas e práticas operacionais, ferramentas administrativas e assistência técnica e comercial. (PRADO et al., 2012). Segundo a IFA, os 10 segmentos mais populares de franquia empresarial deste formato são: Fast Food (Wendy's, McDonald's e Hardee's); Serviços (não citados exemplos); Restaurantes (Blimpie, Dairy Queen, Outback Steakhouse); Construção Civil (não citados exemplos), Serviços às Empresas (H & R Block, Sgns By Tomorrow, UPS Store); Varejo (Athlete's Foot, Blockbuster Video, Play it Again Sports), Automotivo (AAMCO, Midas, Budget Rent-A-Car), RetailFood (não citados exemplos); Hospedagem (Comfort Inn, Embassy Suites, Quality Inn) e Manutenção (Roto-Rooter, Stanley Steemer, Service Master).

Vale destacar ainda que, mesmo com a evolução do sistema de franquias ao longo dos últimos anos, muitas das marcas consideradas fortes e tradicionais que tentaram se estabelecer no mercado brasileiro de franquias não obtiveram sucesso e faliram; e outras, praticamente desconhecidas, sobreviveram. Segundo Maricato (2006, p. 40), “o sistema de franquias

¹⁶ “An oficial website of the United State Government. The Commerce Department's mission is to help make American businesses more innovative at home and more competitive abroad. Comprised of 12 different agencies responsible for everything from weather forecasts to patent protection, the Commerce Department touches the lives of Americans every day.” Disponível em <http://www.commerce.gov/>. Acesso em 11/01/14.

¹⁷ IFA: Formatos de contratos de franquia. Disponível em: <http://www.franchise.org/franchiseesecondary.aspx?id=52625>, acesso em 11/01/14.

apresenta alguns enigmas e, conforme o produto, a região, a cultura corporativa e os recursos, a fórmula deve ser adaptada ao mercado”. Para o autor, o sistema de franquias se diferencia significativamente dos empreendimentos independentes, os quais apresentam maior agilidade de resposta ao mercado quando ocorrem casos, por exemplo, de equívocos de preço, falha no serviço ou no produto.

Os negócios que contam com produtos de elaboração complexa e que dependem de uma mão de obra técnica especializada são mais difíceis de franquear, bem como de se manter o padrão de excelência e qualidade, em relação àqueles que contam com produtos que podem ser industrializados, ou com serviços formatados que podem ser vendidos em qualquer região do país. É importante ressaltar, também, que existem outras variáveis relacionadas ao sucesso ou fracasso de uma franquia na medida em que o produto ou serviço passa pela “prova de mercado”, ou seja, se haverá demanda suficiente para a permanência da marca no mercado ou não. Alinhado ao pensamento de Maricato (2006), Rosenbloom (2002) afirma que as organizações terão sucesso se o serviço oferecido for atrativo e que atenda de maneira satisfatória à demanda de seus consumidores finais. Em relação ao segmento de serviços, a padronização é uma característica importante mas de difícil alcance, na medida em que, com exceção dos produtos feitos sob medida, a maioria dos serviços está associada ao elemento humano, ou seja, sujeita a variações. Para o autor, a franquia de formato comercial é uma alternativa de canal de marketing para a empresa pois: (1) minimiza o problema de padronização de serviços; (2) obtém economias de escala; (3) conta com a motivação empresarial de seus franqueados e (4) há a possibilidade de realizar o controle efetivo das unidades franqueadas para que cumpram as normas de padronização e procedimentos pré-definidos pelo franqueador.

2.3 – A franquia empresarial como um canal de marketing

Entre a fabricação e a venda de um produto aos consumidores finais, existem várias organizações interdependentes, chamadas canais de marketing, que transferem as mercadorias dos fabricantes para os consumidores. Os fabricantes possuem várias alternativas para atingir seu público-alvo. Podem vender seus produtos diretamente a seus consumidores ou contar com os canais de marketing. As empresas optam por intermediários quando há falta de recursos financeiros ou quando há a possibilidade de um ganho maior com essa escolha.

Trata-se de decisão estratégica que irá afetar as demais decisões de marketing da organização (KOTLER; KELLER, 2012).

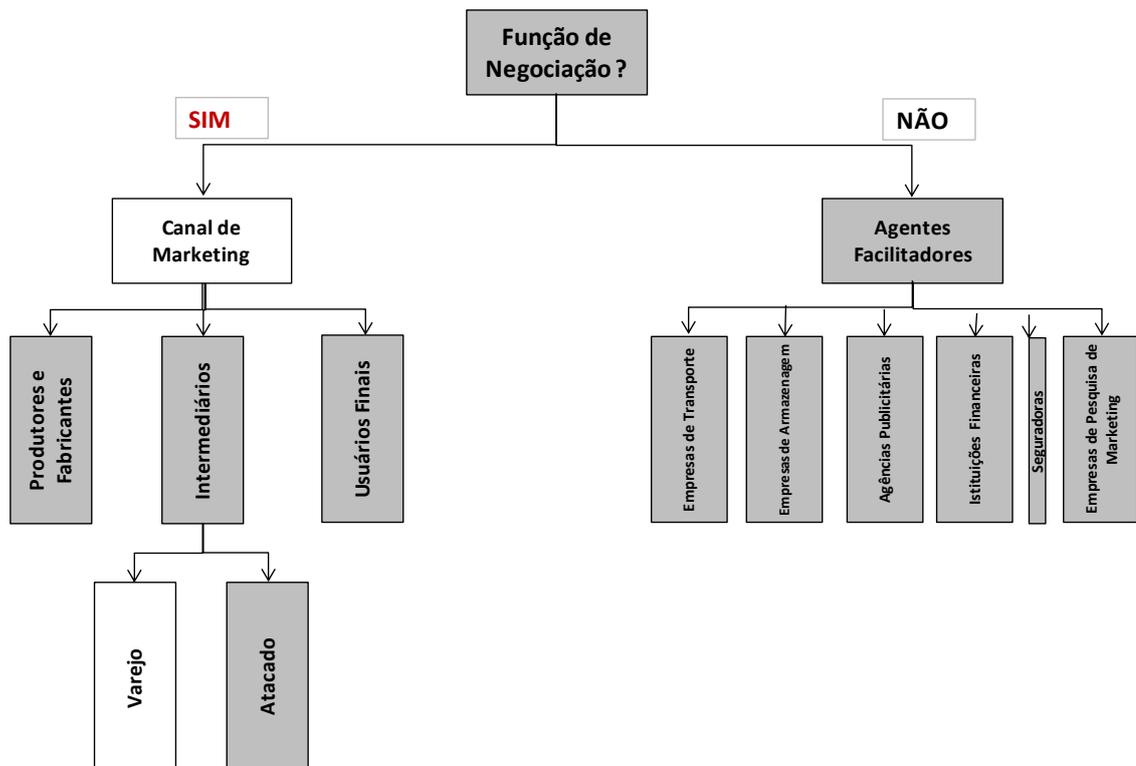
Para Rosenbloom (2002, p.41), canal de marketing é definido como “A organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição”. O autor entende que a estratégia de canal de marketing faz parte da variável “distribuição” do composto mercadológico – Marketing Mix (produto, preço, comunicação e distribuição) - conforme **Figura 1** e que, para atender aos consumidores finais, essa estratégia deve ser desenvolvida de maneira a dar suporte e aprimorar as outras variáveis estratégicas de produto, preço e comunicação.

Figura 1: Variáveis estratégicas do marketing mix com destaque ao componente de canal



Fonte: Rosenbloom (2002, p. 31)

Kotler e Keller (2012), na apresentação dos conceitos centrais do marketing, afirmam que as empresas podem utilizar três tipos de Canais de Marketing para atingirem um mercado-alvo: (1) Canais de Comunicação (jornais, televisão, internet, etc.); (2) Canais de Distribuição (distribuidores, atacadistas, varejistas e agentes que atuam como intermediários) e (3) Canais de Serviços (armazéns, transportadoras, bancos, etc.). Na definição de Rosenbloom (2002), apenas as partes que realizam funções relacionadas à negociação de compra, venda e transferência de direitos, fazem parte do canal de marketing. Os demais membros são denominados pelo autor de agentes facilitadores, os quais fazem parte de uma estrutura auxiliar, ilustrada na **Figura 2**. Para o autor, agentes facilitadores são “empresas que dão suporte a tarefas de distribuição que não sejam a compra, venda e transferência de direitos (...) trata-se do grupo de instituições que atende aos membros do canal, ao desempenhar tarefas de distribuição.” (ROSENBLOOM, 2002, p. 76).

Figura 2: Classificação dos participantes do canal

Fonte: Adaptado de ROSENBLOOM (2002, p. 46)

Segundo Rosenbloom (2002), a eficiência e a eficácia do negócio dependem da alocação correta das tarefas de distribuição e da escolha de um seleto grupo de participantes do canal. Ao desenvolver o canal de marketing, o executivo deve optar por contar ou não com intermediários em seu processo, considerando os conceitos de (1) especialização e divisão do trabalho, com a alocação das tarefas de distribuição entre empresas que possam desempenhá-las de maneira mais eficiente; e (2) eficiência contatual, ou seja, “o nível de esforço de negociação entre vendedores e compradores para atingir um objetivo de distribuição”. Para o autor, intermediários são “empresas independentes que dão suporte aos produtores e fabricantes (e usuários finais) no desempenho de funções de negociação e outras tarefas de distribuição. Eles operam basicamente em dois níveis: atacado e varejo.” (ROSENBLOOM, 2002, p. 49).

Após a escolha dos canais de marketing, a empresa inicia o processo de seleção definindo as características do intermediário ideal, tais como: tempo de experiência no ramo, capacidade financeira e de cooperação, reputação no mercado, etc. O gerenciamento dos canais

contempla, além da seleção, o treinamento e a motivação desses intermediários na medida em que se espera que a parceria firmada seja lucrativa e de longo prazo para todos os participantes (KOTLER; KELLER, 2012).

O varejo é considerado um intermediário e, segundo Kotler e Keller (2012, p. 482), “inclui todas as atividades relativas à venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial”. Rosenbloom (2002) define os varejistas como “Empresas engajadas basicamente na venda de mercadorias para consumo pessoal ou doméstico e na prestação de serviços ligados à venda de bens.”. E o varejista ou loja de varejo, na visão Kotler e Keller (2012, p. 482) é “qualquer empreendimento comercial cujo volume de vendas provenha principalmente do varejo”. Para os autores, estará envolvida no varejo a organização que vender seus produtos aos consumidores finais, podendo ser um fabricante, atacadista e, também, loja de varejo, não importando a forma como os bens são vendidos (Internet, pessoalmente, por telefone) nem tampouco o local da venda (na loja, na rua ou diretamente na casa do consumidor).

Quanto à classificação, são três os tipos de varejistas (KOTLER; KELLER, 2012).

- Lojas de Varejo;
- Varejo sem Loja: Venda direta (ou de porta em porta); marketing direto (telemarketing, internet, etc.); máquinas de venda automática e serviço de compra (atende uma clientela específica, como por exemplo, funcionários de grandes organizações);
- Varejo Corporativo: Franquias, redes corporativas, cooperativa de varejo, etc.

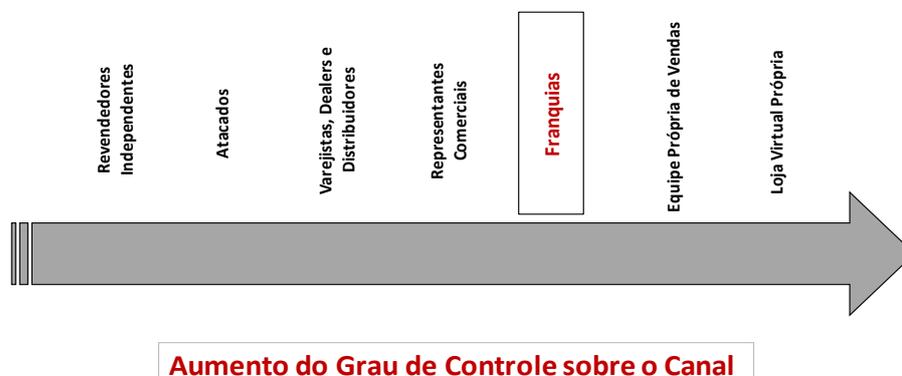
Apesar de muitas lojas de varejo serem independentes, vem ocorrendo o crescimento das empresas de varejo corporativo, entre elas, a franquia, que se diferencia das tradicionais lojas de varejo na medida em que o franqueador licencia sua marca ou serviço a um franqueado, o qual paga pelo direito de fazer parte desse sistema. Ambos são beneficiados, pois obtêm economia de escala, maior poder de compra, maior reconhecimento da marca e, principalmente, contam com a padronização dos serviços (KOTLER; KELLER, 2012). A franquia é uma alternativa estratégica de canal de marketing que permite às empresas expandirem seus negócios e resultados, otimizando a distribuição de seus produtos e serviços, e ampliando a cobertura de mercado com maior controle sobre a interação entre seu público alvo e seus produtos e serviços (CHERTO et al., 2006).

Para os consumidores, o serviço e seu prestador são uma única coisa. Portanto, tornar os serviços prontamente disponíveis aos consumidores é uma questão fundamental para as empresas. Os serviços se distinguem dos produtos em relação a cinco características especiais (ROSENBLOOM, 2002):

- i. Intangibilidade em relação a um produto;
- ii. Impossibilidade de separar os serviços de seus respectivos prestadores;
- iii. Dificuldade de padronização;
- iv. Envolvimento dos clientes nos serviços;
- v. Os serviços são perecíveis, ou seja, não podem ser realizados antes do consumidor demandar por tal serviço.

Vale ressaltar que, um dos problemas críticos das empresas que procuram prestar serviços em larga escala com um nível de qualidade elevado, é a padronização. A franquia de formato comercial é um canal de marketing e pode ser considerada como uma alternativa de “intermediário independente”, na medida em que os franqueados irão prestar o serviço de acordo com as regras definidas pelo franqueador e, também, sob a sua supervisão. Além do forte comprometimento e motivação dos franqueados, apesar dos franqueadores não terem condições de controlar totalmente as inconsistências baseadas nas diferenças humanas e nas circunstâncias variáveis (ROSENBLOOM, 2002). Para Cherto et al. (2006), a franquia é o canal intermediário independente que garante o maior grau de controle pela organização (Figura 3).

Figura 3: Controle dos canais de marketing pela empresa



Fonte: Cherto et al. (2006, p. 26)

De acordo com Cherto et al. (2006, p. 52), os motivos pelos quais as empresas adotam a franquia empresarial como o canal para expansão da sua rede são os seguintes:

1. Interesse em crescer e expandir os negócios;
2. Redução de exposição da empresa, reduzindo o capital próprio empregado em uma operação;
3. Contar com um gestor comprometido à frente do negócio;
4. Fortalecimento da marca;
5. Ganho de escala junto aos fornecedores;
6. Necessidade de controle sobre a rede;
7. Criação de barreiras para a concorrência;
8. Conquista de segurança de longo prazo;
9. Dificuldade de gestão à distância;
10. Retorno sobre o investimento.

2.4 – Franquia Empresarial - Conceito

Em relação ao mercado norte-americano, a *Federal Trade Commission* (FTC)¹⁸ promulgou, em 21/12/78, a *Franchise Rule* (Regra de Franquia), com o objetivo de regulamentar o sistema de franquias. O documento sofreu adequações ao longo dos anos, constando o registro da última alteração em 30/03/07¹⁹. A *International Franchise Association* (IFA) define franquia empresarial como:

Um acordo ou licença entre duas partes, que dá a um grupo de pessoas, os franqueados, o direito de negociar ou utilizar um produto, marca ou negócio. O franqueado tem o direito de utilizar o produto, marca ou negócio do franqueador e, em troca tem o dever de pagar certas taxas e royalties ao franqueador. O franqueador tem ainda o dever de dar suporte, de uma forma geral ao franqueado.²⁰

¹⁸ Federal Trade Commission (FTC) “is a bipartisan federal agency with a unique dual mission to protect consumers and promote competition. The FTC protects consumers by stopping unfair, deceptive or fraudulent practices in the marketplace. Disponível em <http://www.ftc.gov/>. Acesso em 12/01/14.

¹⁹ Franchise Rule: Federal Register / Vol. 72, No. 61 / Friday, March 30, 2007 / Rules and Regulations

²⁰ “A franchise is the agreement or license between two legally independent parties which gives: (1) a person or group of people (franchisee) the right to market a product or service using the trademark or trade name of another business (franchisor); (2) the franchisee the right to market a product or service using the operating methods of the franchisor; (3) the franchisee the obligation to pay the franchisor fees for these rights; (4) the franchisor the obligation to provide rights and support to franchisees.” Disponível em <http://www.franchise.org/franchiseesecondary.aspx?id=52625>. Acesso 12/01/14.

Em relação ao mercado Europeu, não existe uma legislação específica para a prática da franquia empresarial. O Código Europeu de Franquias (*European Code of Ethics for Franchising*)²¹ foi elaborado pela EFF (*European Franchise Federation*)²², com o propósito de promover um conjunto de padrões de comportamento ético, de forma a proteger a imagem e o desenvolvimento do negócio. Para a EFF, franquia empresarial é definida como

Uma estratégia de sistema de comercialização de produtos, serviços e/ou tecnologia, baseada em um contrato escrito entre duas empresas legal, fiscal e financeiramente independentes – o franqueador e seus franqueados individuais – no qual o franqueador concede ao franqueado o direito e impõe obrigação, para conduzir um negócio de acordo com o conceito do franqueador.²³

Quanto ao mercado brasileiro, a definição de franquia empresarial, de acordo com o Art. 2º. da Lei 8.955 de 15 de dezembro de 1994 (Anexo A) é a seguinte:

Franquia Empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional, desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Considerando as definições de franquia empresarial da IFA, EFF e da lei brasileira, podemos constatar que os conceitos de franquia e dos elementos principais, entre eles, franqueador, franqueado, remuneração pelo direito de uso da franquia (taxa e *royalties*) são similares, bem como a questão da exclusividade ou semi-exclusividade. Além disso, a lei brasileira considera que o sistema de franquias não constitui vínculo empregatício, destacando a relativa autonomia jurídica entre franqueador e franqueado (OLIVO et al., 2012).

Vale destacar neste trabalho o conceito de licenciamento e sua relação com a franquia empresarial.

²¹ Código Europeu de Franquias. Disponível em <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique13>
Acesso em 12/01/14.

²² “The European Franchise Federation is an international non-profit Association founded in 1972. The EFF is the single Voice of Franchising for Europe in relation to the institutions of the European Union which constitutes a political, economic, and social legal entity, and whose policies and legislation equally affect each Member State within the Union as well as countries in relation with the EU”. Disponível em <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique14> acesso em 12/01/14.

²³ Disponível em <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique6>. acesso em 12/01/14.

De acordo com Lovelock e Wirtz (2006), o licenciamento é uma alternativa à franquia, na medida em que o licenciado age em nome do fornecedor original, ou licenciador, para entregar o produto principal. Um exemplo citado pelos autores é o de universidades que licenciam outras instituições educacionais para ministrar seus cursos. Para Kotler e Keller (2012, p. 654) “o licenciamento é uma maneira simples de entrar no mercado internacional”. Nos mesmos moldes da franquia empresarial, o licenciador concede à uma empresa estrangeira o direito de produção, o uso da marca, patente ²⁴ e, também, fornece segredos comerciais, em contrapartida ao pagamento de taxas e *royalties* pelo licenciado. O licenciador tem a oportunidade de entrar em um país, correndo baixos riscos, porém tem controle sobre o licenciado como, por exemplo, fornecendo os ingredientes ou componentes que só ele produz, evitando desta forma que o licenciado se torne seu concorrente. Um exemplo é a Coca-Cola que fornece o xarope secreto para que seus licenciados possam produzir localmente a bebida, mantendo o sabor e qualidade.

Segundo Plá (2001), o licenciamento é uma alternativa para as empresas que desejam se livrar das obrigações de manter unidades próprias, sem arcar com os custos e responsabilidades do sistema de franquias, na medida em que se trata de uma “simples autorização” de uso da marca, em troca do pagamento de *royalties* pelo licenciado. Para o autor “qualquer tipo de licenciamento que exija exclusividade e tenha padrões rígidos a serem seguidos além do padrão de identidade visual, é uma franquia, até porque estes licenciamentos são acompanhados de contratos semelhantes ao de uma franquia” (PLÁ, 2001, p. 35). Além disso, existem casos de empresas que são franqueadoras, mas que se denominam licenciadoras para não se enquadrarem às condições e penalidades estabelecidas pela Lei do *Franchising*.

Para Cherto et al. (2006), não se pode confundir licenciamento com franquia empresarial, pois se tratam de alternativas para as empresas atingirem seus objetivos, não havendo necessidade desses sistemas serem excludentes, ou seja, eles podem coexistir, complementando-se de maneira sinérgica. Para os autores “todo relacionamento de franquia traz em seu bojo alguma forma de licença, mas nem toda licença constitui uma franquia (CHERTO et al., 2006, p.183).

²⁴ “Contrato entre o governo e o inventor. Em troca da divulgação da invenção, o governo concede ao inventor exclusividade sobre a invenção por um período de tempo específico. Ao final, o governo publica a invenção e ela se torna de domínio público (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 194).

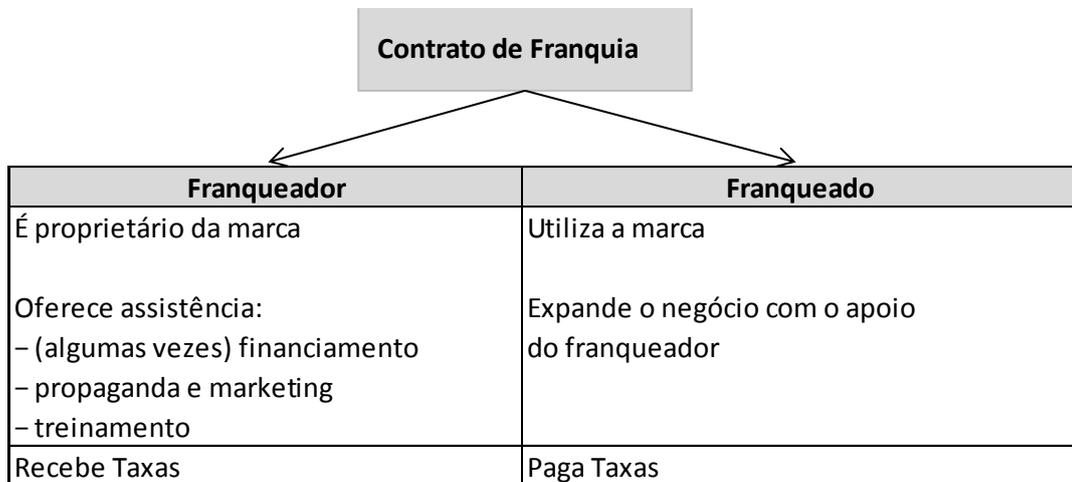
Corroborando a afirmação de Plá (2001), poucos franqueadores optam por mascarar suas operações de *franchising* como licenciamento, eximindo-se das responsabilidades impostas pela Lei no. 8.955/94.

2.5 – Relação Jurídica Franqueador - Franqueado

A franquia empresarial, no Brasil, é regida por legislação específica desde 1995 ²⁵ (**Anexo A**). Até a promulgação desta Lei, a prática do sistema no Brasil era regida, por exemplo, pelos Códigos Civil, Comercial ou pelo Código de Proteção e Defesa do Consumidor. Além disso, o Brasil tinha como referência a legislação dos Estados Unidos, país precursor da franquia empresarial. Vale destacar que a legislação americana, conforme mencionado anteriormente, considera somente dois formatos contratuais: (1) *Trade and Product Franchising* (Franquia de Produto e Marca) e (2) *Business Format Franchising* (Franquia de Negócio Formatado) (PRADO et al., 2012).

O sistema de franquia é composto por duas partes legalmente distintas: o franqueador, a parte central, que é o detentor da marca e do conhecimento de gestão do negócio, e os franqueados. Em cumprimento à Lei no. 8.955/94, a relação franqueador/franqueado é regida pelo contrato de franquia, conforme ilustrado na **Figura 4**. Neste contrato, o franqueador aceita transferir o direito de uso da sua marca, para a produção e/ou venda de produtos e/ou serviços, por um determinado período de tempo e em uma região geográfica pré-determinada.

²⁵ A Lei 8.955/94 foi publicada em 15/12/94. De acordo com o artigo 10º desta lei, a sua vigência ocorreria 60 dias após sua publicação, ou seja, a lei passou a vigorar no Brasil em fevereiro/95.

Figura 4: Características do sistema de franquias

Fonte: VANCE; SILVA; AZEVEDO (2012) apud Beschel (2001)

Além disso, o franqueador deverá disponibilizar programa de treinamento, suporte técnico e comercial, entre outros. Em contrapartida, o franqueado aceita pagar ao franqueador: (1) a taxa fixa inicial de adesão ao sistema de franquia, denominada taxa de franquia; (2) a taxa mensal ou periódica de franquia (*royalties*) referente à utilização da marca e do suporte fornecido pelo franqueador. Esta taxa pode ser fixa ou calculada com base no faturamento bruto ou nas compras efetuadas pelo franqueado, ficando a critério do franqueador qual será a base de cálculo a ser aplicada; e (3) a taxa de propaganda, que pode ser mensal ou periódica e que será destinada ao fundo de propaganda da rede, para realização de ações de marketing e/ou divulgação nacional e institucional da marca, produtos e serviços (PRADO, 2009).

A franquia empresarial contempla uma relação em que ambas as partes se beneficiam: (1) o franqueador, ao receber uma compensação financeira pelo licenciamento da sua marca, bem como pela possibilidade de crescimento rápido e aumento da produção, com baixo investimento e custo inferior a uma expansão de negócio com base em lojas próprias; e (2) o franqueado, na medida em que não terá que investir financeiramente no desenvolvimento de uma marca nova, beneficiando-se de sua notoriedade e do acesso ao produto, serviço ou tecnologia, já desenvolvidos pelo franqueador. Segundo Silva e Azevedo (2012, p.65), a franquia empresarial possui algumas desvantagens como, por exemplo, o desafio de “conciliar os ganhos aos possíveis riscos de perda de valor da marca franqueada, principal ativo transacionado na aquisição de uma franquia”. Ou seja, há o risco de uma má utilização da

marca por um ou mais franqueados fato este que prejudicará todos os componentes da rede, pois a percepção do consumidor final, na maioria das vezes, é a de que o problema não está relacionado a uma unidade franqueada específica e, sim, à marca como um todo.

A Lei de Franchising 8955/94 (**Anexo A**) estabelece a adoção de documentos específicos, com o objetivo de manter o relacionamento franqueador-franqueado devidamente formalizado, de forma a proporcionar o adequado alinhamento dos interesses das partes e, também, garantir a proteção e valor da marca franqueada. Os principais documentos são: (1) Circular de Oferta de Franquia, conhecida como COF; (2) Pré-Contrato de Franquia e (3) Contrato de Franquia (PRADO, 2009).

(1) Circular de Oferta de Franquia (COF)

Trata-se do primeiro documento entregue pelo franqueador ao candidato a franqueado, ao final do processo de seleção, quando franqueador e franqueado cumprirem todas as etapas de tomada de decisão. A COF disponibiliza ao franqueado as informações básicas necessárias, de maneira consolidada, para a tomada de decisão da compra (ou não) da unidade franqueada, tais como: os balanços dos dois últimos exercícios da empresa franqueadora, a relação dos franqueados ativos da rede e a relação dos franqueados desligados nos últimos 12 meses. Além disso, deve constar no documento a descrição detalhada do negócio, os valores de investimento, das taxas periódicas a serem pagas pelo franqueado, relação de franqueados, etc. A COF deve contemplar todos os requisitos exigidos pela lei, de forma transparente, garantindo a segurança e confiabilidade no negócio. Sem isso, este documento é inválido, não atendendo à lei (PRADO, 2009).

(2) Pré-Contrato de Franquia

A Lei 8955/94, não obriga o pré-contrato, porém as obrigações pré-contratuais são distintas das obrigações contratuais, tendo em vista que, nesta fase, ainda há a possibilidade de rescisão por qualquer uma das partes. O documento contempla uma etapa intermediária do processo de compra, na qual o candidato a franqueado realiza o treinamento oferecido pela franqueadora, busca o ponto comercial e começa sua instalação, além de constituir a empresa franqueada e providenciar os devidos registros. Portanto, o pré-contrato protege o franqueador e o franqueado, no período pré-operacional (PRADO, 2009).

(3) Contrato de Franquia

É definido como um acordo contratual entre duas empresas independentes, em que o franqueado paga ao franqueador pelo direito de vender seu produto e/ou o direito de utilizar a sua marca, em um determinado lugar e por determinado período de tempo. É importante ressaltar que relação franqueador-franqueado não inclui só o produto, serviço e a marca, mas também, o formato inteiro do negócio como, por exemplo, o plano e a estratégia de marketing, manuais de operação e normas, controle de qualidade, etc. (LAFONTAINE 1992).

De acordo com Lafontaine e Kaufmann (1994), para a franquia empresarial o acordo formal é um documento vital e altamente específico. Além disso, o contrato pode incorporar o manual operacional da empresa, o qual contém os padrões de qualidade e *performance*, que servirão de guia das melhores práticas aos franqueados.

O **Quadro 3**, apresenta: (1) o papel do franqueado, um investidor que deseja abrir seu próprio negócio para se tornar seu próprio patrão, que aceita as determinações e controle do franqueador, que deve ser leal e dedicado ao negócio; e (2) o papel do franqueador, o qual deve corresponder às expectativas do franqueado, oferecendo um negócio rentável, uma marca consolidada além de forte suporte operacional, de treinamento e de assessoria.

Quadro 3: O papel do franqueador e do franqueado

O papel do Franqueador	O papel do Franqueado
Definir e desenvolver o conceito de negócio que será franqueado	Investir (e reinvestir) os recursos necessários para implantar a unidade franqueada e, também, de forma a mantê-la em funcionamento conforme os padrões pré-definidos
Testar, na prática, o conceito de negócio que será franqueado	Pagar ao franqueador as taxas pré-definidas (taxa inicial, <i>royalties</i> , fundo de marketing ou de propaganda)
Estabelecer as normas, processos, políticas e padrões a serem observados pelos franqueados no que se refere à implantação, operação e gestão das respectivas unidades franqueadas	Arcar com os custos e despesas relacionados à operação e gestão do negócio (aquisição de mercadorias, pagamento de salários e encargos, aluguéis, despesas com luz, água, condomínio, impostos, etc)
Recrutar e selecionar os franqueados	Observar os padrões, normas, processos e políticas da rede, mantendo a identidade da marca, imagem, produto e serviços
Capacitar os franqueados e, se necessário, alguns integrantes de sua equipe: programas de capacitação (presenciais, à distância ou híbridos), guias de processos ou manuais	Cooperar com o franqueador e com os demais integrantes da rede na busca de diferenciais competitivos
Manter uma equipe qualificada para assessorar e orientar os franqueados, em relação ao cumprimento das normas, políticas e padrões pré-definidos	Adotar ações de marketing que sejam compatíveis com a imagem e o posicionamento da marca
Apoiar e orientar os franqueados na elaboração e implementação de planos de ação para alcançarem os resultados desejados	Realizar a gestão da sua unidade, orientando e motivando sua equipe e ouvindo e conquistando seus clientes
Supervisionar e monitorar a rede, garantindo o cumprimento das normas, políticas e padrões pré-definidos, pois tudo que afeta negativamente a imagem de uma das unidades franqueadas pode contaminar a imagem de toda a rede	...
Coletar, processar, analisar e difundir conhecimentos e as melhores práticas, bem como nos “benchmarks” identificados em outras empresas ou segmentos de negócios	...
Propiciar os meios necessários para que os franqueados se integrem, tenham acesso a informações relevantes e interajam de forma produtiva com a organização e com eles mesmos	...

Fonte: Adaptado de CHERTO et al. (2006)

2.6 – Franquia empresarial e empreendedorismo

A franquia é uma das alternativas para o empreendedor expandir sua empresa de maneira rápida e com baixo investimento de capital próprio. E, para o franqueado, trata-se de uma opção vantajosa, na medida em que o franqueador oferece a marca, produto ou serviço estabelecido no mercado, além da assistência administrativa e operacional, com possibilidade de redução dos riscos inerentes de um negócio (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

A franquia empresarial oferece diversas possibilidades para realização de pesquisas relacionadas ao empreendedorismo, na medida em que o franqueador e o franqueado, ambos empreendedores, estabelecem, por meio do sistema de franquia, uma parceria empreendedora. Kaufmann e Dant (1999) exploraram a relação entre franquia e empreendedorismo, categorizando as diversas definições disponíveis na literatura em três grupos: (1) definições relativas aos traços ou qualidades que supostamente os empreendedores devem possuir; (2) definições focadas nos processos de empreendedorismo e seus resultados; e (3) definições relacionadas às atividades empreendedoras.

Apesar de existir o consenso de que as atividades dos franqueadores são consideradas empreendedoras, existe a dúvida em relação aos franqueados (FALBE; DANDRIDGE; KUMAR, 1999). Isto porque no sistema de franquias a autonomia dos franqueados é relativa, tendo em vista a obrigação contratual de seguir certas exigências dos franqueadores. (LAS CASAS, 2007). O franqueado não possui liberdade de escolha nem tampouco autonomia para modificar a operação, os produtos, a maneira de prestar o serviço ou a definição de preço, normalmente padronizados para garantir o desempenho do franqueador em nível nacional (LAS CASAS; GARCIA, 2007). Sob a ótica da inovação, os franqueados também estão limitados, pois não podem se desviar dos padrões estipulados em contrato por seus franqueadores. Porém, esses franqueados realizam a maioria das funções dos empreendedores, com exceção da ideia de desenvolver algo novo, um novo negócio. (ASGHARIAN; DAFDAR; BREGE, 2013).

Segundo Degen (2009), no sistema de franquias o franqueado está mais próximo de um empregado do que de um empreendedor, pois não há praticamente espaço para criatividade, inovação ou qualquer alteração na operação, mesmo que seja com o objetivo de aprimorar a prestação de serviços aos consumidores finais. Qualquer ação por parte do franqueado dependerá de aprovação prévia do franqueador. Portanto, condições do sistema que, a

princípio, são pontos positivos para quem deseja partir para um novo negócio, como por exemplo, treinamento, manuais operacionais, assistência, supervisão e controle por parte do franqueador, tornam-se problemas ao longo do tempo.

Considerando as limitações da relação franqueador – franqueado acima mencionadas, surge a questão de qual tipo de indivíduos que os franqueadores buscam para serem seus parceiros de negócio: empreendedores como eles, que sejam inovadores, visionários, independentes, saibam tomar decisões e assumam riscos calculados; ou gestores, que possuam perfil semelhante ao de um administrador, que tenham foco nos atos de planejar, organizar, dirigir e controlar (DORNELAS; 2008).

Nesse sentido, essa relação franquia empresarial e empreendedorismo encaminha a discussão para qual o perfil que o franqueado deve possuir, de forma a atender às expectativas do franqueador e, também, para construir uma parceria harmônica e duradoura entre franqueador e franqueado.

3 – O PERFIL DO FRANQUEADO

3.1 – O empreendedor

A palavra *entrepreneur* é francesa e significa “aquele que está entre” ou “intermediário” e, mesmo com forte interesse da sociedade em geral e governos do mundo todo pelo tema, ainda não há o consenso sobre uma definição única e universalmente aceita. Historicamente, a definição foi evoluindo em decorrência da própria evolução e complexidade da economia mundial, passando do foco principal “a ocupação” para o foco principal “a pessoa”. Além disso, foram sendo incorporados novos componentes a essa definição: os riscos, a inovação e, por último, a criação de riqueza, conforme **Quadro 4** (DORNELAS, 2008; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Quadro 4: Evolução da definição de empreendedorismo

Período	Histórico	Exemplo
Séc. XIII	Intermediário. Recursos originavam de empréstimos. Corria os riscos físicos e emocionais.	Marco Polo contratava empréstimos para realizar suas viagens e venda de mercadorias nas rotas comerciais para o Extremo Oriente.
Idade Média	Participante ou administrador de grandes projetos de produção. Não corria riscos e os recursos vinham do governo.	Clérigo: responsável por obras arquitetônicas (castelos, catedrais, etc.)
Século XVII	Pessoa firmava contrato com governo para oferecer produtos ou serviços pré-definidos. Como os contratos eram fixos, o empreendedor corria o risco de lucro ou perda. Richard Cantillon , economista e escritor dos anos 1700, é considerado o criador do termo empreendedor, como sendo alguém que corre riscos.	Francês John Law conseguiu permissão para abertura de um banco real, que evoluiu para uma franquia exclusiva.
Século XVIII	Com a industrialização, o empreendedor foi diferenciado do fornecedor de capital (investidor de risco). e passa a ser visto por uma perspectiva econômica (criação de riqueza).	Eli Whitney desenvolveu o descaroçador de algodão (com recursos da coroa britânica) e Thomas Edison desenvolveu experimentos nos campos da eletricidade e química (recursos particulares).
Século XIX e Século XX	Não há distinção de empreendedores e administradores (gerentes) que passam a ser vistos por uma perspectiva econômica (criação de riqueza). Firma-se a noção de empreendedor como inovador.	Andrew Carnegie não criou nada, mas adaptou e desenvolveu uma nova tecnologia na criação de produtos, aumentando sua competitividade.

Fonte: Elaborado pela autora com base em (DORNELAS, 2008; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009)

Entre os economistas modernos, Schumpeter (1997) foi um dos mais influentes no desenvolvimento da teoria e prática do empreendedorismo. Em seu livro, Teoria do Desenvolvimento Econômico, o autor vincula a ação empreendedora a uma inovação, e apresenta o empresário inovador como o “agente econômico que traz novos produtos para o mercado por meio de combinações mais eficientes dos fatores de produção, ou pela aplicação prática de alguma invenção ou inovação tecnológica” (1997, p. 9). Segundo Schumpeter (1997), o empresário é tido como uma figura intuitiva, que possui a capacidade de enxergar as coisas de uma maneira diferente as quais, posteriormente, serão constatadas como verdadeiras. Além disso, para o autor, “a realização de combinações novas é difícil e acessível apenas a pessoas com certas qualidades” (1997, p. 214). Schumpeter entende que a inovação é função dos empresários, porém, “o empresário nunca é aquele que corre o risco. Quem concede o crédito sofre os revezes se a empresa fracassar. Correr riscos não é em hipótese nenhuma um componente da função empresarial” (1997, p. 136). Vale ressaltar ainda que, para Schumpeter, um empresário inovador bem sucedido, ao criar novos produtos é seguido e imitado por um grande número de outros empresários, “progressivamente menos qualificados” (1997, p. 215), que “*em masse*”, investem seus recursos para imitar os produtos criados pelo empresário inovador. Segundo Schumpeter, a definição de empreendedor é “(..) aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.” (DORNELAS, 2008, p.22 apud Schumpeter, 1949).

Em contrapartida destaca-se o entendimento de Schumpeter sobre o que um empreendedor não é: “adaptar, crescer, administrar eficientemente a rotina de uma empresa não significa empreender.” (MARIANO; MAYER; 2012, p.21). Para o autor, o fato de um empresário expandir suas atividades ou promover o crescimento de seu negócio não pode ser caracterizado como uma ação empreendedora.

Para Kaufmann e Dant (1999), a literatura fornece definições contraditórias de empreendedorismo na medida em que se trata de um fenômeno multifacetado, que atravessa diversas fronteiras disciplinares, tais como, gestão, economia, sociologia, marketing, finanças, história, psicologia, antropologia social. O empreendedorismo envolve um conjunto complexo de construções contínuas e sobrepostas, tais como: a gestão da mudança, inovação, a turbulência tecnológica e ambiental, desenvolvimento de novos produtos, gestão de pequenos negócios, o individualismo e a evolução da indústria. Além disso, as definições de

empreendedorismo foram ampliadas, passando a contemplar, entre outros, (1) os empreendimentos não comerciais; (2) os empresários que não criavam uma empresa nova e inovadora e, por último, (3) o empreendedorismo corporativo, que trata do profissional corporativo que busca agressivamente oportunidades para si e para a organização; tem uma grande capacidade de renovação e mudança através da flexibilidade e adaptação; promove a inovação e criatividade, além de ser propenso ao risco.

Para Drucker (2008) os empreendedores inovam, e a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. Além disso, para o autor, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade.

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 29-30), sob a ótica de um economista, o empreendedor é “aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes”; e, também, é “aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem”. Para o psicólogo, o empreendedor é um “indivíduo é impulsionado por certas forças – a necessidade de obter ou conseguir algo, de experimentar, de realizar ou talvez de escapar à autoridade dos outros”. Entre as muitas definições disponíveis na literatura considerou-se, neste estudo, aquela apresentada por Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 30), que define o empreendedorismo como:

Processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal.

Para o autor, o interesse de um indivíduo em se tornar empreendedor aumenta na medida em que ele percebe a viabilidade da carreira empreendedora. E a percepção dessa viabilidade está relacionada à experiência e características pessoais, tais como: educação, valores, idade e histórico profissional. Nesse sentido, para Trías de Bes (2010) empreender não é simplesmente o fato de se abrir uma empresa, montar uma loja, comprar uma franquia, nem tampouco é um modo de trabalho. “Empreender não é uma ação pontual e sim uma forma de vida.” Para o autor, o “empreendedor é produto do ambiente pessoal ou profissional em que se desenvolveu como pessoa.” (TRÍAS DE BES, 2010, p. 49).

Em relação ao mercado brasileiro, A popularização do empreendedorismo iniciou-se a partir da década de 90 e, com a promulgação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, em 2007 e, com a Lei do Microempreendedor Individual, em 2008, fortaleceu-se ainda mais.

Segundo a Pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), realizada em 2012, ²⁶ a definição de empreendedorismo é a seguinte: “Entende-se como empreendedorismo qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, como por exemplo: uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente”. Além disso, a pesquisa considera dois tipos de empreendedores: (1) os empreendedores por necessidade “(...) são aqueles que iniciam um empreendimento autônomo por não possuírem melhores opções de trabalho, abrindo um negócio a fim de gerar renda para si e suas famílias”; e (2) os empreendedores por oportunidade, (...) que optam por iniciar um novo negócio mesmo quando possuem alternativas de emprego e renda, ou ainda, para manter ou aumentar sua renda pelo desejo de independência no trabalho.” (IBQP, 2012).

Os resultados da pesquisa GEM 2012 mostraram que a proporção de empreendedores por oportunidade, no Brasil, está em 69,2% e que o “sonho de ter um negócio próprio” (43,5%) é muito maior do que “o desejo de se ter uma carreira em uma empresa” (24,7%). Outro ponto importante a ressaltar sobre essa pesquisa, é que apenas 6,5% dos novos empreendedores são “empreendedores com alto potencial”, cuja expectativa é a de criar 20 ou mais postos de trabalho num prazo de cinco anos. Com relação ao mercado norte-americano, segundo pesquisa realizada por Shane (2008) a atividade empreendedora encontra-se em declínio. O empreendedorismo é maior em regiões com alto índice de desemprego, em países pobres e agrícolas, do que em países industrializados como os Estados Unidos. Segundo o autor, o empreendedor típico americano é o homem na faixa dos 40 anos que tem o objetivo de ter seu negócio próprio. As mulheres são menos propensas a ter seu negócio próprio e, em comparação aos homens, os negócios iniciados por elas apresentaram resultados menores (vendas, lucro e produtividade), com menor taxa de sobrevivência. Verificou-se, também, que pessoas com mais educação são mais propensas a ter um negócio próprio, e, por fim, constatou-se que desenvolver a qualificação profissional não prejudica o desempenho do

²⁶ Pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* - GEM é considerada a mais abrangente sobre empreendedorismo no mundo. E, no Brasil, vem sendo realizada desde 2000 pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade – IBQP. O foco principal dessa pesquisa é o indivíduo empreendedor e não o empreendimento em si.

empreendedor. A pesquisa americana revelou, também, que empreendedores tendem a atuar em setores conhecidos, sem avaliar oportunidades, são pouco inovadores e, principalmente, não se preocupam em criar barreiras à entrada de concorrentes. Desta forma, verificou-se que desenvolver a qualificação profissional não prejudica o desempenho do empreendedor. Por fim, constatou-se que a maioria dos negócios se encerra em até 5 anos e, apesar das incertezas, alguns empreendedores conquistam o sucesso.

3.1.1 – Empreendedor ou inventor?

Para Gramigna (2007, p. 65-66), criatividade pode ser definida como a “capacidade para conceber e adotar soluções inovadoras, viáveis e adequadas para as situações apresentadas”. Criar é realizar algo de maneira diferente da usual. Para a autora, criatividade é a “mola-mestra da inovação”. Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009) o empreendedor não é um inventor. O inventor é um indivíduo criativo, altamente motivado pela sua atividade e ideias, geralmente com boa educação formal, que possui a capacidade de transformar problemas complexos em simples; possui alto nível de autoconfiança e tolerância às incertezas, mas, principalmente, o inventor está preocupado com o processo de invenção, não de implementação; sendo recomendável que, ao desenvolver um novo produto ou empreendimento, o inventor conte com o apoio e conhecimento de um empreendedor, bem como de uma equipe, que será responsável pela implementação e comercialização da nova invenção.

Em relação à transformação de problemas complexos em simples, vale mencionar a história do engenheiro e cientista russo chamado Genrich Altshuller. O cientista trabalhava em um escritório de patentes, na Rússia, na década de 40 e, com o objetivo de descobrir como os inventores chegavam às suas invenções, examinou, catalogou e organizou a base de dados de centenas de milhares de registros de patentes, disponível nesse escritório. Surpreendentemente, o cientista concluiu que “a criação inventiva poderia ser codificada em pouquíssimos princípios”, denominados os princípios inventivos. Princípio inventivo significa “uma das operações que um inventor aplica para resolver o problema”, originando em uma invenção. Segundo Nobrega e Lima (2010, p.10), Altshuller afirmava que “qualquer indivíduo que conhecesse os princípios inventivos poderia se tornar um grande inventor”. Desta forma, o cientista catalogou 40 princípios inventivos (**Apêndice A**), que foram inicialmente

aplicados por empresas e cientistas para solucionar diversas questões, as quais resultaram em diversas inovações tecnológicas. Nesse processo, o gestor consulta a tabela TRIZ com o objetivo de identificar as soluções aplicadas a um problema semelhante ao seu (da empresa), correlaciona os respectivos princípios inventivos aplicados a problemas já solucionados anteriormente e, com base nessa informação, propõe alternativas de soluções para o seu caso.

Em continuidade à história de Altshuller, em 1989 foi criada a Associação Russa para a TRIZ e, nos anos seguintes, com a crise do Império Soviético, o cientista mudou-se para os Estados Unidos, criando o The Altshuller Institute. A **TRIZ**²⁷ (*Teória Rechénia Izobretáitelskih Zadátchi* ou Teoria para a Solução de Problemas inventivos), segundo o The Altshuller Institute, é definida como a primeira tecnologia disruptiva para a inovação, que pode ser aplicada tanto por indústrias como, também, pelo mundo científico. Trata-se de um processo sistemático que desenvolve habilidades do pensamento crítico e promove a criatividade e a inovação. Essa teoria deriva-se de dados empíricos, as chamadas patentes. Vale ressaltar que a TRIZ vem sendo aplicada por inúmeras empresas pelo mundo, como: Ford, General Motors, Procter Gamble, Xerox, Hewlett Packard, LG Electronics, Samsung, entre outras.²⁸

Em consonância à teoria de Altshuller, Nobrega e Lima (2010) afirmam ser poucas as soluções ou invenções originais, e, ao se pesquisar ao longo da história os problemas que já foram resolvidos, é possível verificar que um problema semelhante a esse já foi solucionado por algum indivíduo. Para os autores, “a criatividade que conta para a inovação tem disciplina e método” (NOBREGA; LIMA, 2010, p.21). Eles citam a Apple como exemplo de empresa que, mesmo sendo considerada uma referência de organização criativa, faliu em 1996; e, somente após “somar disciplina à criatividade” reestruturou-se, retomando a liderança de mercado. Por fim, vale destacar que, segundo Trías de Bes (2010, p.89), “nem todas boas ideias geram bons negócios. O importante é a forma que se dá a ideia.” O empreendedor deve diferenciar as boas ideias dos bons negócios. Às vezes a ideia pode até não ser original, porém, o talento individual do empreendedor faz com que ele a visualize de uma maneira

²⁷ **TRIZ**(pronounced TREEZ) is the Russian acronym for the **Theory of Inventive Problem Solving**. This proven algorithmic approach to solving technical problems began in 1946 when the Russian engineer and scientist [Genrikh Altshuller](#) studied thousands of patents and noticed certain patterns. From these patterns he discovered that the evolution of a technical system is not a random process, but is governed by certain objective laws. These laws can be used to consciously develop a system along its path of technical evolution - *by determining and implementing innovations*. Disponível em <http://www.aitriz.org/>. Acesso em 20/01/14.

²⁸ . Disponível em <http://www.aitriz.org/triz>. Acesso em 20/01/14.

diferente, de forma a transformá-la em um negócio de sucesso. Segundo Dornelas (2008), uma ideia não tem que ser única para o negócio ter sucesso. O fundamental é a maneira como o empreendedor irá aplicar sua ideia, original ou não, transformando-a em um produto ou serviço que gere lucros e contribua para o crescimento da empresa.

3.1.2 – Os papéis do empreendedor

De acordo com Degen (2009) um indivíduo que inicia seu negócio próprio assume 4 papéis: (1) empreendedor; (2) executivo; (3) empresário; e, por último, de (4) empregado. O empreendedor tem a visão do negócio e está determinado para realizar seu empreendimento, pois seu objetivo é ver sua ideia concretizada. O empresário escolhe o negócio ideal para investir e, se necessário, contará com outros investidores para atingir seu objetivo principal: o lucro. O executivo lidera equipes para atingimento de metas do negócio e espera ser reconhecido por meio de um bom salário e bônus. Por fim, o empregado, que tem como objetivo realizar um bom trabalho e ser reconhecido por isso, por meio de salários diferenciados e estabilidade no emprego.

Esses papéis variam em termos de exigências, e, também, em função do tipo de empreendimento escolhido, ou seja: os negócios inovadores que apresentam maiores riscos, exigem a predominância dos papéis de empreendedor e empresário; já os negócios mais seguros e menos inovadores demandam os papéis de executivo e empregado terceirizado do negócio. No caso do sistema de franquias, esses quatro papéis são divididos entre o franqueador e o franqueado conforme segue: (a) o franqueador assume os papéis de empreendedor e empresário, na medida em que investe recursos financeiros, tempo, conhecimento e experiência no negócio; e (b) o franqueado assume os papéis de executivo e de empregado, pois não correrá os riscos inerentes de um novo negócio, concentrando-se, somente, na boa execução das tarefas pré-acordadas.

Em continuidade, Degen (2009) afirma que os papéis do empreendedor podem variar também em relação ao risco do negócio, como pode ser visualizado na **Tabela 4**. O negócio de maior risco demandará do indivíduo os papéis de empreendedor e empresário e, no caso dos negócios de baixo risco, os papéis mais importantes são os de executivo e empregado.

Tabela 4: Variação dos papéis do empreendedor em função do risco do negócio

Papéis do Empreendedor	Nível de Importância dos Papéis do Empreendedor	
	Negócio de Alto Risco	Negócio de Baixo Risco
Empreendedor	Muito Importante	Pouco Importante
Empresário	Importante	Algo Importante
Executivo	Algo Importante	Importante
Empregado	Pouco Importante	Muito Importante

Fonte: DEGEN (2009, p.9)

Vale ressaltar ainda que, na medida em que o negócio se desenvolve e cresce, aquele indivíduo que assumiu, no início no negócio, todos os papéis concomitantemente (empreendedor, empresário, executivo e empregado), passará a delegá-los, de maneira progressiva, aos seus executivos e empregados, até que esse empreendedor passe a exercer somente o papel de empresário, conforme demonstra a **Tabela 5**.

Tabela 5: Variação dos papéis do empreendedor em função do crescimento da empresa

Papéis do Empreendedor	Porte da Empresa			
	Início	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
Empreendedor	Empreendedor	Empreendedor	Empreendedor	Empregado
Empresário	Empreendedor	Empreendedor	<i>Empreendedor ou Empregado</i>	Empregado
Executivo	Empreendedor	Empreendedor	Empregado	Empregado
Empregado	Empreendedor	Empregado	Empregado	Empregado

Fonte: DEGEN (2009, p.10)

Caso o empreendedor perceba que não terá condições de assumir todos os papéis no início do desenvolvimento da sua empresa, é recomendável que procure sócios ou colaboradores que tenham as características específicas que possam complementá-lo, superando suas necessidades. Degen (2009) sugere a aplicação de uma avaliação desenvolvida por Ichak Kalderon Adizes, professor norte-americano da UCLA (Universidade da Califórnia, Los Angeles), na qual o futuro empreendedor poderá avaliar sua experiência e conhecimento, por meio das 4 habilidades fundamentais necessárias para a condução de um novo negócio, chamadas de PAEI: (P) produzir; (A) administrar; (E) empreender e (A) administrar, conforme **Figura 5** a seguir.

Figura 5: Habilidades do empreendedor – Metodologia de Adizes

Fonte: DEGEN (2009, p. 337)

Para Degen (2009), nem sempre o futuro empreendedor possui todas essas habilidades sugeridas para o sucesso do negócio, porém, ele deve avaliar as 4 principais - (PAEI) - conforme **Tabela 6**. Nesse método, após a realização do processo de avaliação do candidato a empreendedor, será apresentado o resultado, por meio da formatação das letras da sigla PAEI, de acordo com o perfil do candidato, conforme segue: a letra minúscula da sigla PAEI significa pouco domínio da habilidade e a maiúscula significa grande domínio. Por sua vez, o traço **■** significa nenhum domínio. Por exemplo, a sigla **“paEI”** significa que o candidato a empreendedor não domina as habilidades de produzir e de administrar e, neste caso, deverá buscar parceiros que dominem estas habilidades.

Tabela 6: Descrição das habilidades do empreendedor – Metodologia de Adizes

Sigla	Habilidade
P	Produzir ou realizar as tarefas requeridas do negócio com “eficiência”
A	Administrar ou fazer outros produzirem ou realizarem as tarefas do negócio com “eficácia”
E	Empreender ou ser proativo na procura de melhorar a "eficiência" de produzir ou realizar as tarefas e a "eficácia" dos outros produzirem ou realizarem as tarefas do negócio
I	Integrar ou formar liderar e motivar a equipe para produzir ou realizar as tarefas do negócio com "eficiência" e "eficácia"

Fonte: DEGEN (2009, p.337)

Em conformidade com Degen (2009), Dornelas (2008) afirma que, à medida que as empresas crescem, aumenta a dificuldade dos empreendedores em relação à tomada de decisões

corriqueiras, do dia-a-dia, tendo em vista que os mesmos são focados nos aspectos estratégicos e não operacionais, sendo recomendável que esses empreendedores passem a delegar essas tarefas aos seus executivos e empregados. Nesse mesmo sentido, para Trías de Bes (2010), o empreendedor pode até assumir o papel de empresário no início do negócio, porém ele não poderá se esquecer de que sua natureza é a de empreender – ele não é um empresário. Portanto recomenda-se que o empreendedor avalie, regularmente, qual o momento certo para partir para um novo desafio. O momento pode ser: (a) pelo fato da empresa já estar estabilizada ou (b) pelo negócio já ter expandido o suficiente, de forma que seja necessária a presença de profissionais que possuam outras competências de gestão, conforme a situação atual do negócio.

3.1.3 – Empreendedor ou administrador?

Segundo Dornelas (2008), há algumas semelhanças entre os perfis do administrador (gerente tradicional) e do empreendedor, pois o empreendedor é um administrador que possui algumas características que o diferem do gerente tradicional. Para o autor, os empreendedores são mais visionários que os gerentes, além de possuírem características que, em conjunto com as características sociológicas e ambientais, possibilitam a criação de uma nova empresa. São elas: (1) os empreendedores são visionários que possuem habilidade para realizar seus sonhos; (2) sabem tomar decisões, de maneira rápida, principalmente nas situações de crise; (3) São indivíduos que fazem a diferença, transformando uma ideia em algo concreto, agregando valor aos seus serviços e produtos; (4) são determinados e dinâmicos; (5) são dedicados, trabalhando, se necessário, 24 horas por dia, 7 dias por semana. (6) são otimistas e apaixonados pelo que fazem; (7) ficam ricos, apesar de não ser seu principal objetivo; (8) são líderes e formadores de equipes, sabendo estimular, valorizar e recompensar seus colaboradores; (9) São bem relacionados (*networking*); (10) são organizados, sabendo alocar os recursos de forma racional; (11) possuem capacidade de planejamento; (12) possuem conhecimento sobre o negócio; (13) assumem riscos calculados, sabendo gerenciá-los e avaliando as reais chances de sucesso; (14) criam valor para a sociedade, através da geração de empregos (DORNELAS; 2008, p. 17-18).

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd, (2009), o tipo de cultura organizacional de uma empresa produz diferentes tipos de indivíduos e de estilos administrativos. A cultura corporativa típica

induz os indivíduos a tomarem decisões conservadoras, racionais e sempre baseadas em dados que os resguardem de possíveis insucessos. Em contrapartida, a cultura corporativa empreendedora favorece a criatividade, flexibilidade, independência e aceitação de riscos. Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), na cultura corporativa tradicional as diretrizes são seguir regras, não tomar iniciativas arriscadas, devendo os gestores aguardarem as instruções superiores. Trata-se de uma estrutura hierárquica que não estimula a criação de novos produtos ou serviços. Porém, na cultura empreendedora, os gerentes conseguem trabalhar dentro da estrutura corporativa, estimulando o trabalho em equipe e a relação diplomática na organização. Esses gestores definem objetivos, criam planos de ação, sugerem e, principalmente, assumem riscos moderados responsabilizando-se por suas ações. Estes dois tipos de cultura – corporativa típica e empreendedora – produzem dois tipos diferentes de indivíduos, com estilos administrativos distintos: o gerente tradicional e o empreendedor corporativo.

Nesse sentido, considerando que:

- o conceito de empreendedor está associado à criação de algo único e novo, a partir da identificação de uma oportunidade e que, no formato da franquia empresarial o franqueado tem pouco espaço para a criatividade, inovação, devendo seguir padrões e normas;
- qualquer alteração que o franqueado queira realizar, em seu negócio, dependerá da aprovação prévia do franqueador.

Surge a questão sobre qual o perfil do franqueado. Ele é um empreendedor? Um inovador, visionário, independente, que sabe tomar decisões e que assume riscos calculados? Ou o franqueado é um gestor? Que segue regras e para o qual, comprar uma franquia é o melhor caminho para a sonhada liberdade profissional, com a vantagem da segurança de um negócio formatado, pronto, para o indivíduo trabalhar?

3.2 – O perfil do franqueado

Uma importante função da gestão é a seleção de funcionários e parceiros de negócios. O sucesso de um sistema de franquias dependerá de um processo de triagem sistemática que possa qualificar bons candidatos, com base no seu provável desempenho futuro (JAMBULINGAM; NEVIN, 1999; CLARKIN; SWAVELY, 2006). Alguns franqueados prosperam dentro do seu sistema de franquia e outros falham. Por isso, a seleção de franqueados qualificados é um dos principais problemas operacionais dos franqueadores. Além disso, a escolha de um franqueado pode ter excelentes resultados ou causarem problemas recorrentes para o sistema de franquias. No processo de seleção de candidatos, algumas características são praticamente pré-requisitos, entre elas: a capacidade financeira e a escolha do ponto comercial. Outras podem variar conforme os critérios previamente definidos pelos franqueadores, em seu plano de expansão.

Vale ressaltar que, a compra de uma franquia envolve mais do que uma simples transação financeira entre um comprador e um vendedor. Embora a capacidade de atender aos requisitos financeiros seja um aspecto importante e lógico do processo de seleção, as evidências sugerem que ele não é o único critério utilizado por franqueadores para selecionar franqueados. Indivíduos financeiramente qualificados podem ser desencorajados a comprar determinadas franquias caso, por exemplo, não esteja claro seu compromisso de gerir pessoalmente o negócio (CLARKIN; SWAVELY, 2006).

3.2.1 – Pesquisas sobre o perfil do franqueado

Segundo Falbe e Welsh (1998), o estudo das características do perfil dos franqueados permite aos franqueadores desenvolver estratégias, a partir do conhecimento das principais características que afetam o sucesso e o fracasso dos franqueados. Igualmente, essas características permitem a diferenciação entre os bons franqueados dos demais.

Segundo Ramírez-Hurtado e Rondán-Cataluña (2011) em estudo realizado por Bordonaba (2003) na Espanha, verificou-se que a terceira causa da não renovação de contratos deve-se ao fato dos franqueados não possuírem perfil adequado ao negócio. Além disso, ainda segundo Ramírez-Hurtado e Rondán-Cataluña (2011), um estudo realizado por Gonçalves e Duarte

(1994) no mercado português, revelou que o maior problema no sistema de franquias de Portugal é a dificuldade de se recrutar franqueados qualificados. Para o autor o sucesso da franquia empresarial depende, em grande parte, da habilidade dos franqueadores em selecionar franqueados com o perfil adequado.

No **Quadro 5**, abaixo, Ramírez-Hurtado e Rondán-Cataluña (2011) apresentam o levantamento realizado por eles, referente às principais publicações sobre o perfil do franqueado. Esse levantamento considerou (1) os requisitos financeiros definidos pelos franqueadores; (2) experiência e habilidades dos franqueados; (3) as características pessoais dos franqueados; e (4) os fatores demográficos. Foi possível constatar que: (a) apesar do sistema de franquias ter registrado crescimento significativo nos últimos anos a nível mundial, são poucos os estudos acadêmicos referentes ao perfil do franqueado, diferentemente do que vem ocorrendo em relação às pesquisas realizadas sobre os aspectos econômicos da franquia empresarial; (b) a maioria dos estudos sobre o perfil do franqueado é descritiva, fato este que não permite a sua generalização. Neste sentido, a literatura existente segue a abordagem científica positiva (o que é), não realizando a abordagem científica normativa (o que deve ser), ou seja, faltam publicações acadêmicas que identifiquem as características que os franqueados devem possuir.

Quadro 5: Principais publicações acadêmicas relacionadas ao perfil do franqueado – Ramírez-Hurtado e Rondán-Cataluña (2011)

Autor	Objetivo
Tathan <i>et al.</i> (1972)	Mostrar vários critérios usados para definição do perfil do franqueado, por ordem de importância
Edens <i>et al.</i> (1976)	Determinar quais características biográficas, do passado e da personalidade, são mais importantes
Knigh (1986)	Identificar as características pessoais dos franqueados que são necessárias para se atingir o sucesso
Withane (1986)	Determinar quais características pessoais e de negócio dos franqueados são necessárias para o sucesso da Franquia
Castrogiovanni <i>et al.</i> (1993)	Identificar as características dos franqueados mais qualificados
De Ceglie (1993)	Identificar o perfil ideal do franqueado
Forward e Fulop (1993)	Determinar quais características os franqueadores consideram mais importantes nos franqueados
Kahn (1994)	Identificar o perfil ideal do franqueado
Hing (1995)	Determinar quais características do franqueado podem contribuir para a satisfação deles
Kaufmann and Stanworth (1995)	Determinar as características dos potenciais franqueados interessados em se tornar franqueados
Shubart e Bennet (1997)	Determinar o perfil médio dos franqueados através de um estudo descritivo
Falbe e Welsh (1998)	Percepções dos franqueados sobre as características associadas com seu sucesso e fracasso
Fenwick e Strombon (1998)	Para verificar se várias características do passado dos franqueados são determinantes para a operação da franquia
Jambulingam e Nevin (1999)	Relatar o critério usados na seleção dos franqueados aos resultados desejados pelos franqueadores
Berni (2002)	Determinar os valores básicos que são comuns a todos os franqueados
Kasselmann <i>et al.</i> (2002)	Identificar as características de personalidade dos franqueados de sucesso no setor de comida rápida
Clarkin e Swavelly (2006)	Medir a importância de 6 critérios usados no processo de seleção de franqueados
Rahatullah e Raeside (2009)	Avaliar a estratégia dos franqueadores na seleção do franqueado sob uma perspectiva da idade, tamanho e tipo do negócio

Fonte: Elaborado por Ramírez-Hurtado/Rondán-Cataluña (2011, p.570)

Com base nessa pesquisa bibliográfica, esses autores identificaram as seguintes características que os franqueados deveriam possuir, conforme **Quadro 6** abaixo:

Quadro 6: Características do perfil do franqueado - Ramírez-Hurtado e Rondán-Cataluña (2011)

Características Identificadas
Astúcia
Auto-confiança
Capacidade de trabalho intenso
Capacidade Financeira
Caráter empreendedor
Comportamento ético
Comunicação
Confiabilidade
Criatividade
Estabilidade emocional
Experiência prévia em algum negócio
Experiência prévia em algum negócio relacionado
Habilidade gerencial
Habilidade nas relações humanas
Habilidade para adaptar-se a mudanças
Idade específica
Inteligência e habilidades práticas
Mente aberta
Necessidade de realização
Nível educacional
Perseverança
Personalidade
Relações Pessoais
Situação matrimonial
Suporte familiar

Fonte: Elaborado por Ramírez-Hurtado e Rondán-Cataluña (2011, p.571)

Ramírez-Hurtado e Rondán-Cataluña (2011) verificaram que há pouco consenso entre os franqueadores, em relação ao perfil do franqueado ideal. Um exemplo citado foi que muitos franqueadores preferem candidatos com experiência em negócios ou gestão (administração) mas, em contrapartida, para outros franqueadores, esses aspectos não são importantes. Além disso, constatou-se que muitos franqueadores selecionam candidatos sem experiência na indústria, e outros, preferem selecionar somente indivíduos que não possuam experiência, pois será mais fácil “doutriná-los”. Após realizarem essa pesquisa bibliográfica, esses autores realizaram outra, com as 792 empresas franqueadoras mais rentáveis da Espanha, com o objetivo de identificar e classificar os dez principais atributos desejados pelos franqueadores. Os resultados dessa pesquisa apontaram, conforme **Tabela 7**, a seguir, que os dez atributos

que compõem o perfil desejado do franqueado são: (1) capacidade gerencial; (2) capacidade para relações humanas; (3) empreendedorismo; (4) desejo de sucesso; (5) vontade para o trabalho; (6) experiência no negócio; (7) adaptação às mudanças; (8) lealdade ao franqueador; (9) capacidade financeira e, por último, (10) perseverança. Nesse estudo concluiu-se que o atributo lealdade ao franqueador é o mais importante (19,1%), seguido da capacidade de gestão (16,4%) e vontade para o trabalho (14,2%). O atributo menos relevante é o nível financeiro do franqueado (7,8%).

Tabela 7: Características do perfil do franqueado por Ramírez-Hurtado e Rondán-Cataluña (2011)

Atributos	%
Lealdade ao Franqueador	19,1
Habilidade gerencial	16,4
Capacidade de trabalho intenso	14,2
Habilidade nas relações humanas	10,1
Perseverança	10,0
Espírito empreendedor	8,4
Desejo de Sucesso	8,2
Capacidade Financeira	7,8
Experiência prévia em algum negócio relacionado	5,8

Fonte: Elaborado por Ramírez-Hurtado e Rondán-Cataluña (2011, p.576)

Vale ressaltar, também, a pesquisa realizada por Jambulingam e Nevin (1999) a qual, segundo os autores, tratou-se do primeiro estudo que relacionou os critérios de seleção de potenciais franqueados definidos pelos franqueadores, com medidas de resultado as quais são definidas pelos franqueadores com base na Teoria da Agência ²⁹, teoria esta que sugere que um contrato eficiente entre o franqueador (principal) e o franqueado (agente) pode ser estabelecido por meio da utilização de critérios de seleção dos potenciais franqueados,

²⁹ “Franchisors generally need to have wide-ranging control over their franchisees to enhance performance of the franchise system. Agency theory provides valuable insights into the reasons for the control problems and how to develop strategies to enhance the performance of the franchisor-franchisee relationship. The franchisor-franchisee relationship can be construed as an agency relationship as the principal (franchisor) depends on another party (franchisee) to undertake actions on the principal’s behalf. The primary focus of the theory is on determining the most efficient contract to govern a particular relationship given the characteristics of the parties involved and the fact that it is difficult for the franchisor to monitor the franchisee completely because of uncertainty and the cost of obtaining information about the franchisee” (JAMBULINGAM; NEVIN, 1999).

considerando os seus prováveis resultados futuros esperados pelos franqueadores. Inicialmente foi realizada pesquisa bibliográfica para identificar os critérios de seleção propostos pela literatura, cujos resultados podem ser visualizados no **Quadro 7**, apresentado a seguir.

Quadro 7: Critérios de seleção de franqueados – Jambulingam e Nevin, (1999, p. 368)

CRITÉRIOS					
Estudo	Financeiro	Experiência e habilidades gerenciais	Características demográficas	Atitude frente ao negócio	Outros
Tatham <i>et al.</i> (1972)	Situação financeira	Experiência no negócio Gestão das próprias operações	Educação	Personalidade	Saúde
Axelrad e Rudnick (1987)	Finanças pessoais Investimento	Experiência no negócio Gestão das próprias operações Gestão de outros negócios	Idade Educação Situação Matrimonial	Inovador Comprometimento com o Negócio Objetivos pessoais Personalidade	
Olm <i>et al.</i> (1988)	Caixa pessoal Ativos pessoais Ativos familiares Referência de negócio Crédito	Experiência no negócio Experiência como Autônomo Administração Geral Gestão de pessoas Relações públicas Conhecimentos contábeis Habilidade Comercial	Educação Situação Matrimonial Reputação Deficiências 2 anos de residência na área Cidadania	Aversão ao Risco Capacidade de Trabalho Autonomia no negócio Motivação Perseverança Atitude em relação aos outros Energia Sinceridade Tomador de decisões Iniciativa Liderança	Saúde Reputação
Justin e Judd (1989) Poc (1990)	Aprovação financeira			Avaliação de caráter Aversão ao Risco Comprometimento com o negócio Busca interior por metas Disciplina para uma vida estruturada Proatividade Confiança no Franqueador	

Fonte: JAMBULINGAM; NEVIN, (1999, p. 368)

Na revisão da literatura acima mencionada, Ramírez-Hurtado e Rondán-Cataluña (2011) identificaram: (1) a situação financeira do potencial franqueado como o mais importante dos critérios tradicionais usado pelos franqueadores; (2) quanto à experiência e habilidades gerenciais, verificou-se que as variáveis contempladas nesta categoria são experiências prévias adquiridas em atividades autônomas, gestão de seu próprio negócio ou operações relacionadas. Estes fatores são extensivamente citados na literatura e utilizados pelos franqueadores em seu processo de seleção. O critério experiência prévia é definido como uma extensão na qual os franqueados obtiveram experiência em negócios similares; (3) quanto às características demográficas, os autores afirmam serem critérios de seleção tangíveis e acessíveis considerados pelos franqueadores, no processo de seleção, são eles: idade, sexo, etnia, educação e situação matrimonial; (4) Por fim, verificou-se que as atitudes frente ao negócio são consideradas como indicadores-chave pelos franqueadores, na seleção de potenciais franqueados. Quando um candidato a franqueado possui atitudes apropriadas frente ao negócio, possivelmente o franqueador poderá manter uma boa relação de trabalho com esse indivíduo, durante a duração do negócio.

Jambulingam e Nevin (1999) identificaram, também, 5 dimensões de atitudes frente ao negócio, construídas com base na literatura (a) inovação percebida: reflete a tendência do franqueado em engajar-se e suportar novas ideias, novidades, experimentações e processos criativos que podem resultar em novos produtos e serviços para o sistema da franquia; (b) desejo de desenvolvimento pessoal: é considerado essencial para o sucesso de uma potencial relação. O desejo de crescimento pessoal, o desenvolvimento de novas habilidades e o avanço para o crescimento, são características que os franqueadores tradicionalmente esperam de seus franqueados; (c) desafios relacionados ao trabalho: como em muitos outros negócios, as franquias precisam de franqueados que busquem desafios relacionados ao seu trabalho. Franqueados que confrontam os desafios no trabalho e pensam como melhorar suas chances de crescer são ativos importantes para as franquias; (d) comprometimento com o negócio: para conquistar bons resultados a franquia empresarial requer indivíduos comprometidos com o negócio; e por fim, (e) risco: os autores identificaram observações conflitivas quanto às atitudes frente ao risco. Os franqueados são pessoas que valorizam a ordem e a segurança, ao invés do risco e, esses indivíduos buscam a franquia por se tratar de um negócio menos arriscado. Olm et al. (1988) sugerem que indivíduos com aversão ao risco são preferíveis quando comparados com os tomadores de risco.

Por fim, para Jambulingam e Nevin (1999), as quatro principais categorias de critérios de seleção de franqueados são as seguintes: (1) capacidade financeira; (2) experiência e habilidades de gestão; (3) fatores demográficos (idade, sexo, formação); e (4) atitude frente ao negócio (inovação percebida, desejo por desenvolvimento pessoal, busca por desafios no trabalho, comprometimento com o negócio e assumir riscos no negócio). Os autores concluíram que, sob a ótica da Teoria da Agência, as atitudes dos candidatos a franqueado frente ao negócio poderão ser considerados pelos franqueadores, no processo de seleção, como indicadores dos resultados futuros desses franqueados.

Vale destacar, também, o trabalho realizado por Clarkin e Swavely (2006). Esses autores, por meio da literatura, definiram os seguintes critérios referentes ao perfil do franqueado, comumente considerados pelos franqueadores, no processo de seleção de candidatos: (a) patrimônio financeiro: a qualificação financeira do potencial franqueado é o critério mais importante utilizado pelos franqueadores; (b) experiência de negócios em geral: os melhores elementos para prever o futuro sucesso de um empreendedor são o valor, a diversidade, a profunda experiência e as habilidades adquiridas, pelo interessado empreendedor, no setor no qual ele deseja operar; (c) experiência empresarial: estabelece a reputação do empreendedor, geralmente contribuindo para o sucesso através da intensa parceria e cooperação de recursos. Os franqueados não precisam de experiência prévia, desde que seja realizado o devido treinamento oferecido pelos franqueadores; (d) educação formal: um número cada vez maior de escolas e universidades tem tido uma participação importante na educação de empreendedores. Apesar dos indivíduos empreendedores apresentarem uma alta probabilidade de iniciar negócios, em comparação aos menos empreendedores, não há evidências de que haja alguma relação entre treinamento formal e a *performance* da empresa. Apesar da popularidade, atualmente, dos cursos e treinamentos, é comparativamente pequeno o conhecimento sobre seu impacto no sucesso e sobrevivência do negócio, ou no processo de seleção de franqueados; (e) perfil psicológico: tem sido estudado por uma variedade de perspectivas teóricas. O comportamento é a consequência da interação indivíduo-situação. A maioria dos pequenos negócios são frequentemente geridos de uma maneira personalizada, fortemente influenciada pela personalidade, disposição, experiência e habilidade do empresário; e, por último, (f) entrevista pessoal.

Após a definição dos critérios do perfil do franqueado, Clarkin e Swavely (2006) realizaram pesquisa com 1043 franqueadores, com o objetivo de medi-los e classifica-los, em termos de

importância. A análise revelou, segundo os autores, que tornar-se um franqueado envolve mais do que ser financeiramente ou profissionalmente qualificado, e que os franqueadores atribuem o mais alto nível de importância às características pessoais de um franqueado. Por fim, os critérios de seleção de franqueados registraram a seguinte classificação: (1º) entrevista pessoal; (2º) patrimônio financeiro; (3º) experiência em negócios em geral; (4º) perfil psicológico; (5º) educação formal; e (6º) experiência na empresarial.

Segundo Seawright et al. (2011), os franqueados participam da criação de novos negócios de uma maneira única, na medida em que o desenvolvimento da sua franquia está sob a direção de outro indivíduo, o franqueador, o qual teve a ideia e a testou, correu riscos e desvendou os pontos fortes e fracos do negócio. Os autores realizaram pesquisa com o objetivo de identificar se as características dos franqueados assemelham-se às dos franqueadores (empreendedores) ou assemelham-se às características dos gestores tradicionais (gerentes). Para tanto, foram levantados dados sobre (1) empreendedores: indivíduos que desenvolveram e iniciaram pelo menos 3 empresas, sendo que uma delas deveria ter o mínimo de 1 ano de abertura, e cujo negócio estivesse em operação pelo menos há mais de 2 anos, (2) gerentes: indivíduos que ainda não tinham começado um empreendimento empresarial ou uma franquia mas tiveram, pelo menos, dois anos de experiência e/ou formação em gestão de negócios; e (3) franqueados: indivíduos que abriram uma franquia, por mais de 2 anos, e que também, tiveram experiência em outro empreendimento (*nonfranchise*), por no mínimo 2 anos (mais de 80% dos franqueados tinha menos de 1 ano de experiência empresarial *nonfranchise*). Ao realizarem testes com grupos de empreendedores, gerentes e franqueados, concluíram que o perfil dos franqueados está mais relacionado ao perfil de gerentes corporativos do que para empresários empreendedores.

Nesse sentido, Hisrich, Peters e Shepherd (2009) afirma que o empreendedor tem um conjunto de atitudes diferente daquelas relacionadas à natureza do processo administrativo e aos negócios em geral. Para o autor, a natureza do negócio, a percepção da oportunidade e a individualidade do empreendedor divergem de maneira expressiva dos gerentes, no que se refere à mente da organização burocrática e do planejamento, da racionalidade e previsibilidade desses gerentes.

Com relação ao risco, para Asgharian, Dafdar e Brege (2013), trata-se de uma característica do processo empreendedor. O risco refere-se à intenção do indivíduo de comprometer recursos financeiros em projetos ou estratégias com resultados incertos e desconhecidos. Para

os autores, existem 3 tipos de risco que os indivíduos se deparam ao buscar um novo negócio: (1) risco do negócio, na medida em que o empreendedor busca mercados desconhecidos ou utiliza tecnologias não testadas; (2) risco financeiro, ao realizar empréstimos significativos ou comprometer uma porção de seus recursos para obter crescimento do negócio e, por último, (3) risco pessoal, referente aos riscos que afetam diretamente o indivíduo, quando ele age a favor de uma determinada opção estratégica. Em contrapartida, segundo Bezanko et al. (2006, p. 478) “a maioria das pessoas é avessa ao risco”. A “pessoa avessa ao risco prefere um resultado seguro a um resultado arriscado com o mesmo valor esperado”. Para o autor, como as pessoas são avessas ao risco elas podem se sair, melhor caso compartilhem os riscos do negócio.

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), uma das vantagens do sistema de franquias é o fato do franqueado não ter que se sujeitar aos riscos inerentes à criação de uma empresa. Para o autor, por meio da franquia empresarial, os franqueados reduzem os riscos associados à cada uma das seguintes áreas: aceitação do produto, experiência administrativa, necessidades de capital, conhecimento do mercado e controles operacionais e estruturais.

3.2.2 – As características do perfil do franqueado

A análise dos estudos acima apresentados permitiu identificar as principais características do perfil do franqueado.

Considerando Jambulingam e Nevin (1999) e, também Ramírez-Hurtado e Rondán-Cataluña (2011), foram definidas as seguintes características do perfil do franqueado, as quais informarão a análise dos dados da pesquisa:

1. Capacidade financeira
2. Habilidade gerencial
3. Buscar desafios
4. Desejo por desenvolvimento pessoal
5. Educação formal
6. Capacidade empreendedora
7. Comprometimento pessoal com o negócio

8. Perfil psicológico
9. Propensão ao risco
10. Experiência no negócio

Vale ressaltar, também, que a pesquisa realizada por Seawright et al (2011) aponta para a seguinte questão, também referente ao perfil dos franqueados: as características dos franqueados assemelham-se às dos empreendedores ou se estão mais próximas dos gestores tradicionais, ou gerentes?

4 – METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentadas as etapas da pesquisa e os respectivos procedimentos. Este estudo teve como ponto de partida o interesse em investigar o perfil do franqueado desejado pelos franqueadores e, também, identificar o perfil das pessoas que atualmente buscam a franquia empresarial como um novo projeto de vida, avaliando a existência de alinhamento entre o perfil idealizado pelos franqueadores, e aquele dos indivíduos que têm interesse em adquirir uma franquia.

Considerando o problema e os objetivos desta pesquisa e, com base na fundamentação teórica, este trabalho tem os seguintes **pressupostos**:

- **Os franqueadores buscam por candidatos a franqueado que possuam, como característica principal, habilidade gerencial e sejam gestores do seu próprio negócio;**
- **As pessoas que desejam adquirir uma franquia possuem perfil gerencial;**
- **Há alinhamento entre o perfil das pessoas que desejam adquirir uma franquia e o perfil do franqueado idealizado pelos franqueadores.**

Partindo desses pressupostos, a pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa (quali – quanti) foi realizada em duas etapas: a primeira, referente ao perfil do franqueado idealizado pelos franqueadores, foi realizada junto a 165 franqueadores mediante o acesso a websites e material promocional, distribuído na Feira de Franchising, que ocorreu em junho 2013. A segunda, que se refere ao perfil das pessoas que desejam comprar uma franquia, resulta de uma pesquisa já realizada pela Associação Brasileira de Franchising – ABF-SP, em setembro 2012, com 18.472 pessoas (**Quadro 8**).

Em seguida, será detalhada cada uma dessas etapas.

Quadro 8: Estrutura geral da pesquisa

DADOS						
Etapa	Descrição	Tipo de Pesquisa	Base	Tipo	Fonte	Coleta
Etapa 1	O perfil do franqueado desejado pelos franqueadores	Qualitativa e Quantitativa	165 franqueadores	Primários	Pesquisa em sites e Feira de Franchising 2013 - SP	De 12/06/13 a 26/06/13
Etapa 2	O perfil das pessoas que desejam comprar uma franquia	Qualitativa e Quantitativa	18.472 pessoas	Secundários	ABF - SP	Setembro/12

Fonte: Elaborado pela autora

4.1 – Etapa 1: O perfil do franqueado desejado pelos franqueadores

Nesta etapa o **pressuposto** é o seguinte:

- **Os franqueadores buscam por candidatos a franqueado que possuam habilidade gerencial e sejam gestores do seu próprio negócio.**

4.1.1 – Seleção da amostra

Apesar da ABF contar com mais de 1.000 associados, a amostra direcionada foi de 165 empresas franqueadoras (**Apêndice B**), tanto nacionais como estrangeiras, que possuem operação no Brasil e que receberam o Selo de Excelência em Franchising³⁰ concedido pela

³⁰ “O processo para a concessão do **Selo de Excelência em Franchising** constitui-se de uma rigorosa e minuciosa análise da satisfação dos franqueados em relação à rede franqueadora, que são averiguados pela Comissão de Ética da ABF, e ao final do qual o Selo poderá ou não ser concedido. Tal concessão é válida pelo prazo de 1 (um) ano, devendo ser revisto e/ou prorrogado pela Comissão de Ética da ABF, no fim deste prazo”. “Receber o **Selo de Excelência em Franchising** significa, para o franqueador, um atestado de sua boa capacidade de praticar o Sistema de *Franchising*. Significa, ainda, o compromisso de se responsabilizar por um contínuo e permanente aprimoramento de seus métodos e sistemas, de acordo com os mais elevados padrões de ética empresarial. (ABF, 2013e). Verificou-se que, em 2013, das mais de 1.000 empresas franqueadoras associadas à ABF, somente 191 delas se inscreveram e, ao final do processo, das 191 empresas inscritas, 165 franqueadoras receberam o Selo de Excelência 2013.

Associação (ABF) em 2013. O Selo é reconhecido pelo mercado de franquias como “uma garantia das melhores práticas e profissionalismo das empresas” (ABF, 2013e), motivo pelo qual se decidiu por empresas que receberam esse selo, tendo em vista que essas empresas passam pela avaliação dos seus próprios franqueados, nas seguintes áreas: (1) relacionamento do franqueador com seus franqueados; (2) assessoria no início das atividades e exatidão dos investimentos orçados; (3) treinamento; (4) abastecimento; (5) suporte e serviços prestados e (6) rentabilidade.

4.1.2 – Coleta de dados

A coleta dos dados desta primeira etapa da pesquisa foi realizada através de 2 canais de comunicação comumente utilizados pelas empresas franqueadoras no processo de prospecção de candidatos a franqueado:

- a. Websites das 165 empresas franqueadoras que receberam o Selo de Excelência em Franchising em 2013;
- b. Material Promocional distribuído, pelas empresas franqueadoras, aos interessados em adquirir uma franquia, e que visitaram a 22ª. ABF Franchising Expo, realizada no período de 12 a 15/06/13.

A prospecção de candidatos realizada pelas empresas franqueadoras tem como objetivo, segundo Cherto et al. (2006) e Ribeiro et al (2011), prospectar e recrutar o maior número de pessoas interessadas em adquirir uma franquia da sua marca para que, num segundo momento, seja realizado o processo de seleção desses candidatos a franqueado com o objetivo de escolher aqueles que melhor atendam aos critérios pré-definidos pela empresa. No entanto, para prospectar candidatos, as franqueadoras podem utilizar diversos canais de comunicação, entre eles: eventos, feiras, congressos, revistas, material promocional (folders, catálogos), websites, entre outros.

a) Websites das 165 empresas franqueadoras

Ao consultar os websites das 165 empresas da amostra, verificou-se que a maioria delas disponibiliza informações às pessoas interessadas em adquirir uma franquia, tais como: valores de investimento, custo de instalação, suporte que o franqueador irá oferecer aos franqueados, perfil do franqueado desejado, e o contato da empresa. Nesta pesquisa, somente informações referentes ao perfil do franqueado foram consideradas. Vale ressaltar que, das 165 empresas franqueadoras pesquisadas, apenas 72 divulgaram o perfil do franqueado em seus websites (**Quadro 9**).

Quadro 9: Coleta de dados: websites das empresas franqueadoras

Empresa Franqueadora	Dados Transcritos	
	Sim	Não
Não divulgou o perfil do franqueado no website		93
Divulgou o perfil do franqueado no website	72	
Total de empresas	165	

Fonte: Elaborado pela autora

b) Material promocional: distribuído na 22^a. ABF Franchising Expo 2013

Antes de iniciar a coleta do material promocional no evento em referência, verificou-se que, das 165 empresas franqueadoras da amostra, 76 delas não estavam participando. Portanto, coletou-se material (folders, brochuras e catálogos) somente das 89 empresas que possuíam o Selo de Excelência 2013, as quais estavam presentes na Feira. Posteriormente, ao realizar a leitura e análise do material coletado, verificou-se que somente 15 empresas da amostra divulgaram o perfil do franqueado em seu material promocional. Dessas 15 empresas, 11 divulgaram o mesmo perfil que também estava disponível em seus websites, portanto essas informações não foram registradas novamente, na base de dados da pesquisa. Por fim, foram transcritas na planilha de dados, na sua íntegra e na forma de texto, as informações referentes ao perfil de franqueado de somente 4 empresas restantes, conforme **Quadro 10**.

Quadro 10: Coleta de dados: material promocional distribuído na 22ª ABF Franchising Expo

Empresa	Dados Transcritos	
	Sim	Não
Não Participou do evento		76
Participou do evento - Não divulgou o perfil do franqueado no material promocional		74
Participou do evento - Divulgou o mesmo perfil do franqueado no material promocional e no site		11
Participou do evento - Divulgou o perfil no material promocional e não o divulgou no site	4	
Total de empresas		165

Fonte: Elaborado pela autora

As informações foram coletadas através dos seguintes canais de comunicação: (a) websites das empresas franqueadoras que receberam o Selo de Excelência em Franchising em 2013; e (b) material promocional distribuído pelas empresas franqueadoras, aos interessados em adquirir uma franquia, que visitaram a 22ª. ABF Franchising Expo. Verificou-se que, das 165 empresas definidas na amostra inicial, somente **76 franqueadoras** (46%) divulgaram o perfil do franqueado desejado.

Cabe informar, também, que foram levantados dados secundários ³¹ referentes às empresas franqueadoras, no *website* ³² da Associação Brasileira de Franchising: (1) segmento (ou ramo de atividade); (2) categoria do franqueador; (3) quantidade de franqueados; (4) ano de fundação da empresa; (5) ano de início da franquia; e (6) faixa de valor de investimento.

³¹ As informações são atualizadas pelas próprias empresas, diretamente no site da ABF, as quais também são publicadas, anualmente, no Guia Oficial de Franquias ABF, cujo objetivo é divulgar as franquias aos potenciais franqueados. É importante ressaltar que as informações disponíveis no site da ABF são de inteira responsabilidade da franqueada associada. O fornecimento de dados falsos por parte de alguma empresa poderá comprometer a reputação da empresa, do sistema de franquias e também da ABF. Porém, por se tratarem de dados públicos, podem ser verificados pelos candidatos a franqueado, no decorrer do processo de compra da franquia de seu interesse.

³² Disponível em <http://www.portaldofranchising.com.br/guia-de-franquias/com-selo-de-excelencia>
Acesso em 14/01/14 (2013f).

4.1.3 – Análise e interpretação dos dados

Para a realização da análise e interpretação dos dados desta etapa da pesquisa, foi aplicado o método de **Análise de Conteúdo**, definido por Bardin (2011, p. 48) como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Primeiro, os dados coletados foram transcritos na íntegra e na forma de texto na planilha excel. Em seguida, foi realizada a análise e interpretação das informações e, também, identificaram-se palavras, expressões e frases presentes no conteúdo dessas mensagens, de forma a elencar todas as características, do perfil dos franqueados, desejadas por cada empresa franqueadora (**Apêndice C**). Após realizar a consolidação e **análise qualitativa** desses dados, foi necessário adequar a base de dados, de forma a possibilitar a **análise quantitativa** das características empreendedoras desejadas pelas empresas. Segundo Bussab e Morettin (2010, p. 10) “em algumas situações podem ser atribuídos valores numéricos às variáveis qualitativas de forma a permitir sua análise como se fossem variáveis quantitativas, desde que o procedimento seja passível de interpretação”. Portanto, atribuíram-se os valores “zero e um” às variáveis relacionadas às características do perfil dos franqueados, permitindo-se, desta forma, a análise dos dados qualitativos de maneira quantitativa.

4.2 – Etapa 2: O perfil das pessoas que desejam adquirir uma franquia

Nesta etapa, o **pressuposto** é o seguinte:

- **As pessoas que desejam adquirir uma franquia possuem perfil gerencial.**

Esta etapa sistematiza dados da pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Franchising (ABF). Em seguida, será apresentada a seleção da amostra bem como a metodologia aplicada na interpretação dos dados.

4.2.1 – Seleção da Amostra

Para identificar o perfil das pessoas interessadas em adquirir uma franquia, foram utilizados dados secundários fornecidos pela Associação Brasileira de Franchising (ABF). No final do ano de 2012, a ABF realizou pesquisa com o objetivo de levantar informações para o mercado de franquias brasileiro. Para que esta autora identificasse o perfil das pessoas que desejam adquirir uma franquia brasileira, os diretores Ricardo Camargo e Rogério Feijó gentilmente disponibilizaram os dados obtidos nesta pesquisa, autorizando seu uso e divulgação neste trabalho, somente com fins acadêmicos. A pesquisa realizada pela ABF foi de natureza descritiva quantitativa, com amostra não probabilística, na medida em que foi realizada por autopreenchimento, sem controle da amostra.

A amostra foi de 18.472 pessoas que acessaram e se cadastraram no portal da ABF, em 2011, a nível nacional. Essas pessoas cadastraram-se no site da ABF com o objetivo de receber o contato do franqueador, com vistas a obter informações sobre a franquia de seu interesse.

A abordagem dos entrevistados foi realizada pela ABF por e-mail, o qual continha o link de acesso ao questionário eletrônico (**Anexo B**), tendo sido admitida uma resposta por convite. Para aumentar o índice de retorno, a ABF realizou 5 follow-ups. Este processo foi realizado pela Associação no período de 16 de agosto a 05 de setembro de 2012.

Das 18.472 pessoas contatadas, 820 responderam ao questionário, ou seja, o retorno foi de 4,44%. É importante ressaltar que a participação foi voluntária, podendo existir o risco da ocorrência de algumas respostas tendenciosas.

O questionário desenvolvido pela ABF continha 35 questões divididas em perguntas fechadas, de múltipla escolha, e abertas (discursivas). As perguntas foram organizadas em três blocos. O primeiro contemplou 10 perguntas relacionadas ao perfil dos indivíduos, como: faixa etária, formação, renda familiar e individual, se está trabalhando ou não. O segundo bloco, com 14 questões, está relacionado ao tema informações sobre franquia, tais como: o nível de conhecimento do entrevistado sobre o sistema de franquias, se realizou algum curso relacionado ao *franchising*, sua opinião em relação às características relevantes de uma franquia (tamanho da franquia, produto, certificação) e frequência de acesso ao Portal do Franchising (website ABF). O último bloco, constituído de 11 perguntas, destinou-se a caracterizar o potencial de negócio do entrevistado, ou seja, se os indivíduos possuem

recursos próprios ou financiamento para o investimento, se contam com sócios, possuem ponto comercial e qual o tempo de dedicação à franquia.

4.2.2 – Análise e Interpretação dos Dados

Os dados da pesquisa, já tabulados, foram transportados para o **SPSS.20** (*Statistic Package for Social Science*) e, em seguida, foi feita a análise de consistência desses dados. Posteriormente, foram construídas tabelas e gráficos para identificar o perfil dos potenciais franqueados. Para processar as perguntas abertas, foi utilizada a análise de conteúdo, buscando identificar as categorias que dão conta da percepção do candidato a franqueado sobre o significado da franquia empresarial.

4.3- Triangulação dos dados das etapas 1 e 2

Nesta etapa o pressuposto é o seguinte:

- Existe alinhamento entre o perfil das pessoas que desejam adquirir uma franquia e o perfil do franqueado idealizado pelos franqueadores.

Para relacionar essas duas etapas, as quais contemplaram dados de origens distintas, foi realizado o método de análise denominado Triangulação de Dados, que é definido como uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar o mesmo fenômeno (VERGARA, 2010, p. 242).

5 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente capítulo é apresentada a análise dos resultados apurados investigação do perfil de franqueado desejado pelos franqueadores, bem como o perfil das pessoas que desejam adquirir uma franquia.

Com o objetivo de facilitar a compreensão dos resultados, o capítulo foi organizado nas seguintes partes: a primeira, referente ao perfil do franqueado desejado pelos franqueadores. Em seguida, a análise dos resultados referente ao perfil das pessoas que desejam adquirir uma franquia.

Por fim, é apresentada a relação entre o perfil do franqueado desejado pelos franqueadores e o perfil das pessoas que desejam comprar uma franquia.

5.1- O perfil do franqueado desejado pelos franqueadores

Neste item será apresentada a análise dos resultados apurados, a partir das características definidas pelos franqueadores, no processo de prospecção de candidatos a franqueado. Cabe ressaltar que na primeira etapa da pesquisa considerou-se o seguinte **pressuposto**:

- **Os franqueadores buscam por candidatos a franqueado que possuam, como característica principal, habilidade gerencial.**

Considerando as principais características empreendedoras dos franqueados identificadas na revisão bibliográfica, foram elencadas as seguintes características do perfil do franqueado: (1) capacidade financeira; (2) habilidade gerencial; (3) buscar desafios; (4) desejo por desenvolvimento pessoal; (5) educação formal; (6) capacidade empreendedora; (7) comprometimento pessoal com o negócio; (8) perfil psicológico; (9) propensão ao risco; e, por último, (10) experiência no negócio. Além disso, após a análise e interpretação dos dados, verificou-se a relevância de outras três características, as quais foram incluídas no escopo da pesquisa: (11) identidade com o ramo e com a marca; (12) ponto e conhecimento regional, e por último, (13) seguir regras. O **Quadro 11**, a seguir, retrata as 13 características do perfil do franqueado definidas para a realização da 1ª etapa da pesquisa.

Quadro 11 – Características do perfil do franqueado - 1ª etapa da pesquisa

Características	
1	Buscar desafios
2	Capacidade financeira
3	Comprometimento pessoal com o negócio
4	Desejo por desenvolvimento pessoal
5	Educação formal
6	Capacidade empreendedora
7	Experiência no negócio
8	Habilidade gerencial
9	Identidade com o ramo e marca
10	Perfil psicológico
11	Ponto e conhecimento regional
12	Propensão ao risco
13	Seguir regras

Fonte: Elaborado pela autora

Em seguida essas 13 características do perfil do franqueado foram quantificadas, classificadas e analisadas por: (1) frequência de citação geral; (2) segmento de atuação das franquias e (3) categorias das franquias.

5.1.1- Classificação geral das características desejadas pelos franqueadores

As características do perfil do franqueado desejadas pelos franqueadores estão representadas na **Tabela 8**, a seguir.

Tabela 8: Classificação geral das características do perfil do franqueado desejadas pelos franqueadores

Características	n	%	Acum. Total (%)
Habilidade gerencial	57	75,00	16,81
Capacidade financeira	45	59,21	30,09
Comprometimento pessoal com o negócio	45	59,21	43,36
Capacidade empreendedora	45	59,21	56,64
Identidade com o ramo e marca	32	42,11	66,08
Perfil psicológico	32	42,11	75,52
Educação formal	24	31,58	82,60
Seguir regras	16	21,05	87,32
Ponto e conhecimento regional	13	17,11	91,15
Desejo por desenvolvimento pessoal	11	14,47	94,40
Experiência no ramo negócio	11	14,47	97,64
Buscar desafios	7	9,21	99,71
Propensão ao risco	1	1,32	100,00%
Total de empresas		76	

Fonte: Elaborado pela autora

Verificou-se que 82,60% do total acumulado de citações concentram-se em 7 características do perfil desejado. Com maior representatividade, 75% do total das empresas citaram a habilidade gerencial. Em seguida, a capacidade financeira foi citada por 59,21% das empresas da amostra. Cabe ressaltar que, comprometimento com o negócio e capacidade empreendedora também foram citadas pelo mesmo número de empresas (59,21%). Em seguida, 42,11% das empresas citaram as características identidade com o ramo e marca e, também, perfil psicológico. A educação formal foi classificada em sétimo lugar, com 31,58%. As 5 características seguintes representaram somente 12,68% do total acumulado de empresas. São elas: ponto e conhecimento regional (17,11%); desejo por desenvolvimento pessoal (14,47%), experiência no negócio (14,47%); buscar desafios (9,21%); e, por último, propensão ao risco, citada por uma única empresa (1,32%). Cabe ressaltar que a expectativa inicial era que, além da capacidade financeira, outras características poderiam ser relevantes para os franqueadores. Corroborando os estudos de Jambuligam e Nevin (1999) e Ramírez-Hurtado e Rondán-Cataluña (2011), os resultados indicaram três características principais: habilidade gerencial com 75% da amostra; capacidade empreendedora e comprometimento pessoal com o negócio, ambas com a mesma frequência da capacidade financeira, ou seja, 59,21% das empresas.

Ao analisar expressões relacionadas à característica habilidade gerencial, percebeu-se que, em consonância com os estudos de Seawright et al. (2011), a maioria das franquias busca franqueados que possuam o perfil próximo ao de um gestor, como é possível inferir das citações das 3 empresas abaixo enumeradas:

- Empresa 1: (...) domínio conceitual e prático de princípios empresariais; comprometimento administrativo; administração de recursos humanos, financeiros e materiais;
- Empresa 2: (...) o franqueado é o gestor do seu próprio negócio; receberá orientação para exercer liderança, gestão de pessoas, controle administrativo e financeiro, planejamento, compras e vendas;
- Empresa 3: (...) engajamento total nas ações operacionais, gestão de pessoas, (...) zelar pelo cumprimento dos padrões de qualidade.

Ao relacionar as características habilidade gerencial e capacidade empreendedora, verificou-se que, ao mesmo tempo em que as empresas buscam por indivíduos com espírito empreendedor, elas esperam que os candidatos também possuam perfil gerencial, conforme citações abaixo:

- Franquia 1: (...) possuir autoestima, acreditar em si mesmo, ter autocontrole, iniciativa e tenacidade; ser otimista e ter liderança; saber identificar e desenvolver talentos e habilidades na equipe; ter espírito empreendedor; ser dinâmico;
- Franquia 2: (...) responsabilidade, agilidade; facilidade de relacionamento pessoal; Empreendedor; deve desempenhar a função de controlador geral de todas as atividades administrativas e financeiras da unidade; possua perfil gerencial necessário para comandar um negócio e uma equipe em torno de 5 pessoas; estar diretamente envolvido com todos os aspectos do negócio para que tudo esteja em perfeito funcionamento desde o primeiro dia da loja;
- Franquia 3: (...) dinamismo, liderança e empreendedorismo; domínio conceitual e prático de princípios empresariais; (...) aptidão e desejo de participar de uma estrutura plenamente formatada; (...) proativo, que reúna capacidade analítica e poder de discernimento; comprometimento total na gestão da franquia.

Verificou-se, também, que a maioria das empresas citou, simultaneamente, as características habilidade gerencial e capacidade empreendedora. Além disso, a maioria busca por candidatos

que sejam sociáveis, perseverantes, persistentes, saibam gerenciar conflitos e, principalmente, que possuam capacidade para liderar e motivar equipes, conforme se pode aferir das citações abaixo:

- Franquia 1: (...) liderar e motivar sua equipe através de um bom relacionamento interpessoal;
- Franquia 2 (...) é considerado diferenciado o franqueado que já tenha vivenciado a experiência de liderar equipes de trabalho;
- Franquia 3 (...) facilidade de comunicação e relacionamento; espírito de equipe;
- Franquia 4: (...) o candidato deve ser um líder.

Cabe ressaltar que, em consonância com os estudos de Seawright et al. (2011), foi possível concluir que, apesar das diferenças de conteúdo, o discurso das empresas que buscam por franqueados com perfil empreendedor também é próximo da questão da prática e capacidade gerencial que um gestor deve possuir.

Com relação à característica comprometimento pessoal com o negócio, percebeu-se que o resultado está em consonância com os estudos de Ramírez-Hurtado e Rondán-Cataluña (2011), na medida em que os autores afirmam que para alcançar seus objetivos, os franqueadores contam com a lealdade e cooperação de seus franqueados.

Além disso, corroborando Rosenbloom (2002), os resultados indicaram também que seguir regras representou 21,05% do total de empresas. Para o autor, a padronização é um dos problemas críticos das empresas que procuram prestar serviços em larga escala com um nível de qualidade elevado. Podendo-se concluir que grande parte dos franqueadores espera que seus franqueados prestem o serviço de acordo com regras pré-definidas e, também, sob a sua supervisão, garantindo a percepção de valor que os consumidores têm em relação à marca, produto ou serviço oferecido.

A característica propensão ao risco foi citada por uma única empresa, por meio da seguinte pergunta (**Apêndice C**): tenho a preparação necessária para superar perdas e para enfrentar contratempos enquanto desenvolvo o negócio? Inicialmente foi possível inferir que não há sentido algum que as franqueadoras divulguem, no processo de seleção de franqueados, aspectos relacionados ao fator risco, tendo em vista que, conforme Bezanko et al. (2006, p. 478), “a maioria das pessoas é avessa ao risco”; e que, de acordo com Hisrich, Peters e

Shepherd (2009), uma das vantagens do sistema de franquias é o fato do franqueado não ter que se sujeitar aos riscos inerentes à criação de uma empresa. Motivo pelo qual a frequência das empresas que citaram essa característica é irrelevante.

Finalmente, concluiu-se que a característica principal do perfil do franqueado divulgada pelos franqueadores é a habilidade gerencial. É importante ressaltar que as 13 características consideradas neste estudo não estão isoladas. Elas articulam-se entre si, e com outras características, as quais também foram mencionadas pelas empresas, mas com arranjos e abordagens diferentes.

Além disso, também foi possível concluir que o dominante são as características próprias de um gestor, o qual deve possuir, além da capacidade financeira para investir e reinvestir em seu negócio, espírito empreendedor, comprometendo-se integralmente com sua franquia. Além disso, o franqueado deve se identificar com o a marca e o ramo de atuação escolhidos; e, por fim, possuir atributos relacionados ao perfil psicológico que contribuam para o sucesso da parceria franqueador/franqueado.

5.1.2 - Características do perfil do franqueado por segmento

Para realizar a análise do perfil de franqueado definido pelos franqueadores, por segmento de franquias, foi necessário, inicialmente, identificar os segmentos que compunham a amostra. Verificou-se que, das 76 empresas objeto da análise desta primeira etapa da pesquisa, 38% pertenciam ao segmento de alimentação e, com 17% de representatividade, o segmento de educação/treinamento, seguido do segmento de acessórios pessoais/calçados, com 12% das empresas. Vale ressaltar que, somente esses três segmentos representaram 67% do total de empresas franqueadoras da amostra, como pode ser visualizado na **Tabela 9**, abaixo.

Tabela 9: Quantidade total de empresas franqueadoras por segmento

	Segmento	Empresas	%
1	Alimentação	29	38,0
2	Educação, Treinamento e Escola de Idiomas	13	17,0
3	Acessórios Pessoais e Calçados	9	12,0
4	Beleza, Saúde, Estética, Medicina, Odontologia e Produtos Naturais	6	8,0
5	Vestuário	5	7,0
6	Construção e Imobiliárias	4	5,0
7	Hotelaria e Turismo	2	3,0
8	Limpeza e Conservação	2	3,0
9	Móveis, Decoração e Presentes	2	3,0
10	Serviços Automotivos	2	3,0
11	Bijuterias, Joias e Óculos	1	1,0
12	Negócios, Serviços e Conveniência	1	1,0
	Total	76	100

Fonte: Elaborado pela autora

Vale destacar ainda que, para viabilizar a análise do perfil do franqueado por segmento de franquias, entendeu-se necessário contemplar somente os 4 principais segmentos: 1) alimentação; (2) educação e treinamento; (3) acessórios pessoais e calçados; e (4) Outros. Para tanto, foram consolidadas em um único segmento denominado “outros”, as empresas dos segmentos de: beleza e saúde; vestuário; construção e imobiliárias; hotelaria e turismo; limpeza e conservação; móveis, decoração, presentes; serviços automotivos; bijuterias, joias, óculos; e, por último, negócios, serviços, conveniência. Veja a **Tabela 9A**. Após a definição dos 4 principais segmentos, procedeu-se a análise das características do perfil dos franqueados, por segmento de franquias.

Tabela 9A: Quantidade de franquias por segmento - ajustada

	Segmento	Empresas	%
1	Alimentação	29	38,0
2	Educação/Treinamento	13	17,0
3	Acessórios Pessoais e Calçados	9	12,0
4	Outros	25	33,0
	Total	76	100

Fonte: Elaborado pela autora

Após a definição dos 4 principais segmentos apresentados na **Tabela 9A**, acima demonstrada, procedeu-se a análise das características do perfil dos franqueados, por segmento de franquias.

A **Tabela 10**, a seguir, mostra as frequências de citação das características do perfil do franqueado, por segmento de franquias.

Com relação ao segmento de alimentação, segundo a **Tabela 10**, destacaram-se, com a mesma frequência (68,97%), as características: habilidade gerencial e comprometimento pessoal com o negócio. Possivelmente, seja em decorrência do tipo de negócio, em que a qualidade do produto final (alimento) e o nível do serviço prestado (atendimento) possam demandar maior controle e acompanhamento da operação e da equipe, como é possível verificar, nas citações abaixo:

- Franquia 1: (...) o franqueado deverá ser o efetivo operador da loja;
- Franquia 2: (...) tem perfil de liderança e conquista, com pulso administrativo, dedicação (...)
- Franquia 3: (...) tem que estar à frente da sua operação; (...) acompanhar a parte operacional e administrativo-financeira.
- Franquia 4: (...) o franqueado deverá ter disposição para trabalhar durante os finais de semana e após o expediente, sempre que necessário.

Tabela 10: Características do perfil do franqueado por segmento de franquias

Características	Alimentação		Educação		Acessórios pessoais e calçados		Outros segmentos	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Habilidade gerencial	20	68,97	9	69,23	7	77,78	21	84,00
Capacidade financeira	19	65,52	5	38,46	7	77,78	14	56,00
Comprometimento pessoal com o negócio	20	68,97	6	46,15	6	66,67	13	52,00
Capacidade empreendedora	16	55,17	8	61,54	5	55,56	16	64,00
Identidade com o ramo e marca	8	27,59	6	46,15	7	77,78	11	44,00
Perfil psicológico	10	34,48	3	23,08	4	44,44	15	60,00
Educação formal	10	34,48	4	30,77	2	22,22	8	32,00
Seguir regras	9	31,03	2	15,38	2	22,22	3	12,00
Desejo por desenvolvimento pessoal	2	6,90	2	15,38	3	33,33	4	16,00
Experiência no negócio	4	13,79	0	0,00	2	22,22	5	20,00
Ponto e conhecimento regional	6	20,69	0	0,00	2	22,22	5	20,00
Buscar desafios	3	10,34	3	23,08	1	11,11	0	0,00
Propensão ao risco	1	3,45	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Total de Empresas por Segmento		29		13		9		25

Fonte: Elaborado pela autora

Ao contrário do esperado, identidade com o ramo e marca para o segmento de alimentação é a característica menos representativa (27,59%), em relação às demais: Educação (46,15%), Acessórios pessoais e calçados (77,78%), e Outros segmentos (44%). Na verdade, esperava-se que os indivíduos que têm interesse em trabalhar com alimentação tenham, obrigatoriamente, grande afinidade, principalmente com o ramo do negócio – alimentos e gastronomia - fato este que não é comprovado, nesta pesquisa.

Vale destacar ainda que, em relação às características de menor relevância, propensão ao risco foi citada por uma única empresa do segmento de alimentação, o que representa 3,45% da amostra desse segmento. Além disso, verificou-se que, desejo por desenvolvimento pessoal, e buscar desafios, não são características relevantes para as empresas franqueadoras pertencentes a esse segmento, cujos percentuais representam 6,90% e 10,34%, respectivamente.

Com relação à característica seguir regras, verificou-se a maior representatividade, no segmento de alimentação, com 31,03% das empresas. Em seguida, o segmento de acessórios pessoais e calçados (22,22%) e educação (15,38%); e por fim, outros segmentos (12%). Esses resultados sugerem que há uma maior preocupação das empresas franqueadoras pertencentes ao segmento de alimentação quanto à padronização dos processos bem como, pela manutenção do elevado padrão de qualidade e de higiene exigidos por lei.

Pode-se verificar, também, que para o segmento da educação, as características mais citadas foram habilidade gerencial (69,23%) e capacidade empreendedora (61,64%). Com relação à capacidade empreendedora, concluiu-se que se trata de característica relevante para esse segmento, na medida em que o franqueado está continuamente prospectando novas oportunidades de negócio, visando aumentar o número de alunos da sua unidade franqueada, como é possível inferir das citações de 2 empresas franqueadoras:

- Franquia 1: É importante que (...) estabeleça contato com empresas e escolas da comunidade, com a finalidade de negociar parcerias ou convênios;
- Franquia 2: Iniciativa para buscar constantemente oportunidades de negócios.

Ao contrário do esperado, a característica educação formal não se destacou no segmento da educação. Sua frequência de citações aproximou-se dos segmentos de alimentação, acessórios pessoais/calçados e, também, de outros segmentos. Os resultados revelaram, também que,

para esse segmento, as características experiência no negócio, ponto e conhecimento regional, e propensão ao risco, são irrelevantes para as franqueadoras (0,00%).

Em relação ao segmento de acessórios pessoais/calçados, verificou-se que as seguintes características foram as mais citadas pelas empresas (77,78% cada): habilidade gerencial, capacidade financeira e identidade com o ramo e marca. Possivelmente, a característica identidade com o ramo e marca destacou-se devido à especificidade do negócio, na medida em que a forte afinidade dos franqueados com o ramo pode aumentar a percepção de valor dos consumidores em relação à marca, produtos e serviços oferecidos pela franquia (CHERTO, 2006). Vale ressaltar que, nesse segmento, a capacidade financeira é menos relevante, com 38,46% de empresas que a citaram, do que a habilidade gerencial, capacidade empreendedora, comprometimento pessoal com o negócio e identidade com o ramo e marca.

Em relação ao segmento “outros segmentos”, os resultados indicaram que mais uma vez a habilidade gerencial predominou, com 84% das citações, seguida da capacidade empreendedora, com 64% das citações. Além disso, verificou-se que as empresas desse segmento priorizam as características capacidade empreendedora (64%) e o perfil psicológico (60%), em relação à capacidade financeira (56%).

Por fim, em relação às características do perfil do franqueado, por segmentos de franquias, foi possível concluir que a característica habilidade gerencial é a mais citada por empresas de todos os segmentos analisados. Além disso, o segmento da alimentação é o que mais se preocupa em definir o perfil do franqueado adequado ao seu negócio, com 38% do total das empresas da amostra. Outro ponto relevante identificado foi que os franqueadores do segmento de alimentação desejam que os franqueados se comprometam com o negócio, que gerenciem suas equipes e, também, sigam todas as regras de forma a manter a operação rigorosamente dentro dos padrões estabelecidos pelas marcas.

5.1.3 - Características do perfil do franqueado por categoria de franquias

A Associação Brasileira de Franchising (ABF) classifica as empresas franqueadoras por categorias, as quais contemplam o tempo de existência da empresa franqueadora e, também, o número de unidades franqueadas. Conforme pode ser visualizado no **Quadro 12**, apresentado

a seguir, dos 76 franqueadores da amostra, 31 se enquadram na categoria pleno; 23 na sênior; e 22 na categoria master (**Quadro 12**).

Quadro 12: Classificação ABF das empresas franqueadoras por categorias das franquias

Categoria	Empresas	Tempo de Franquia	Unidades Franqueadas
Pleno	31	≥ 2 anos	≥ 10
Senior	23	≥ 5 anos	≥ 30
Master	22	≥ 10 anos	≥ 60
Total	76		

Fonte: Adaptado do Manual de Outorga e Renovação do Selo de Excelência em Franchising (ABF, 2013e)

A **Tabela 11** a seguir mostra as frequências de citação das características do perfil do franqueado por categorias de franquias.

Os resultados relacionados na **Tabela 11** revelaram que, independente da categoria da franquia, ou seja, do tempo de existência e do número de unidades que a empresa possui, a habilidade gerencial foi a característica citada pelo maior número de franqueadoras (média de 75%). Em seguida, com percentuais aproximados entre as três categorias, as características capacidade empreendedora; comprometimento pessoal com o negócio e capacidade financeira.

Ao analisar os resultados referentes à categoria pleno verificou-se que a característica educação formal foi citada por 45,16% das empresas, percentual este, relevante em comparação às demais categorias; sendo possível concluir que as empresas mais jovens preocupam-se mais com a qualificação e preparo dos seus franqueados do que as empresas maduras, as quais possivelmente estão preparadas para oferecer treinamentos estruturados e suporte operacional contínuo aos franqueados.

Tabela 11 – Características do perfil do franqueado por categorias de franquias

Características	Pleno (≥ 2 anos e ≥ 10 unidades)		Senior (≥ 5 anos e ≥ 30 unidades)		Master (≥ 10 anos e ≥ 60 unidades)	
	n	%	n	%	n	%
Habilidade gerencial	23	74,19	17	73,91	17	77,27
Capacidade financeira	17	54,84	13	56,52	15	68,18
Capacidade empreendedora	18	58,06	15	65,22	12	54,55
Comprometimento pessoal com o negócio	18	58,06	16	69,57	11	50,00
Perfil psicológico	14	45,16	10	43,48	8	36,36
Identidade com o ramo e marca	12	38,71	11	47,83	9	40,91
Educação formal	14	45,16	4	17,39	6	27,27
Seguir regras	10	32,26	3	13,04	3	13,64
Ponto e conhecimento regional	7	22,58	4	17,39	2	9,09
Experiência no negócio	4	12,90	2	8,70	5	22,73
Desejo por desenvolvimento pessoal	1	3,23	5	21,74	5	22,73
Buscar desafios	4	12,90	2	8,70	1	4,55
Aversão ao risco	1	3,23	0	0,00	0	0,00
Total de Empresas		31		23		22

Fonte: Elaborado pela autora

Nesse sentido, foi possível constatar que a indicação do ponto e o conhecimento da região, por parte do candidato a franqueado, também é relevante para empresas jovens (22,58%), e menos importante para uma franqueadora madura, por exemplo, da categoria master (9,09%), pois essa, possivelmente, já possui conhecimento da região ou domina o mercado onde pretende expandir; além de oferecer, aos franqueados, estrutura administrativa que forneça o adequado suporte na escolha e definição do ponto comercial. Verificou-se também que, seguir regras é mais relevante para a categoria pleno do que para as demais categorias. Quanto à categoria sênior, a característica habilidade gerencial é a mais representativa, com 77,7%.

Por fim, ao realizar a análise dos dados por categoria de franquias, concluiu-se que habilidade gerencial é a característica mais representativa, independente da categoria; seguida da capacidade empreendedora, comprometimento com o negócio e capacidade financeira, as quais apresentaram pouca variação entre os respectivos percentuais. Além disso, vale destacar que, ao contrário das empresas franqueadoras mais maduras, verificou-se que, para a categoria pleno, as características educação formal, ponto e conhecimento regional, e seguir regras, são as mais relevantes, em relação às demais categorias.

5.2 – O perfil das pessoas que desejam adquirir uma franquia

Neste item são apresentados e analisados os resultados apurados a partir de dados da pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Franchising (ABF). Vale destacar que, nesta segunda etapa da pesquisa considerou-se o seguinte **pressuposto**:

- **As pessoas que desejam adquirir uma franquia possuem perfil gerencial.**

Conforme abordado no Capítulo 5 – Metodologia, do total de 18.472 entrevistados, 820 participaram da pesquisa, ou seja, o retorno foi de 4,44%. A pesquisa continha 35 questões organizadas em três blocos: (1) perfil dos indivíduos; (2) informações sobre franquia e (3) potencial de negócio do entrevistado.

5.2.1 – Perfil demográfico

Inicialmente observou-se que 67,1% dos respondentes são homens e 32,9% são mulheres.

Os resultados relacionados na **Tabela 12**, abaixo, mostram que 65,2% dos respondentes concentram-se nas faixas etárias dos 26 a 35 anos e dos 36 a 45 anos, possivelmente indivíduos em plena atividade profissional, os quais possuem alternativas de emprego, mas desejam ter seu negócio próprio. Com relação aos jovens, somente 7,4% dos respondentes estão na faixa dos 18 aos 25 anos, sendo um percentual relativamente baixo de indivíduos em busca de um negócio próprio, como opção de carreira. Vale destacar que, tanto para as mulheres quanto para os homens, a maior representatividade concentra-se na faixa etária dos 26 a 35 anos (40% e 34,3% respectivamente). Com relação às pessoas com mais de 56 anos que têm interesse em adquirir uma franquia, pode-se perceber que somente 8,6% dos homens e 4,0% das mulheres estão buscando por uma franquia.

Tabela 12: Gênero por faixa etária em %

Faixa etária	Gênero		Total
	F	M	
18 a 25 anos	7,0	7,6	7,4
26 a 35 anos	40,0	34,4	36,2
36 a 45 anos	29,6	28,7	29,0
46 a 55 anos	19,3	20,7	20,2
56 a 65 anos	3,3	6,4	5,4
> 65 anos	0,7	2,2	1,7
Total	100,0	100,0	100,0
n	270	550	820

Fonte: Elaborado pela autora

Na análise dos dados por grau de escolaridade foi possível verificar, segundo a **Tabela 13**, abaixo, o expressivo percentual de indivíduos com formação superior (70,9%). É importante destacar que a proporção de indivíduos com pós-graduação (38,4%) é maior do que os que possuem somente graduação completa (32,4%). Além disso, pode-se perceber que é inexpressiva a porcentagem de pessoas que não possuem graduação de nível superior (11,30%), a qual contempla o curso técnico (4,0%), de ensino médio (6,8%) e ensino fundamental (0,5%).

Tabela 13: Grau de escolaridade em %

Escolaridade	n	%
Doutorado/Mestrado	42	5,1
Pós-graduação	273	33,3
Graduação Completa	266	32,4
Graduação Incompleta	146	17,8
Curso Técnico	33	4,0
Ensino Médio	56	6,8
Ensino Fundamental	4	0,5
n	820	100,0

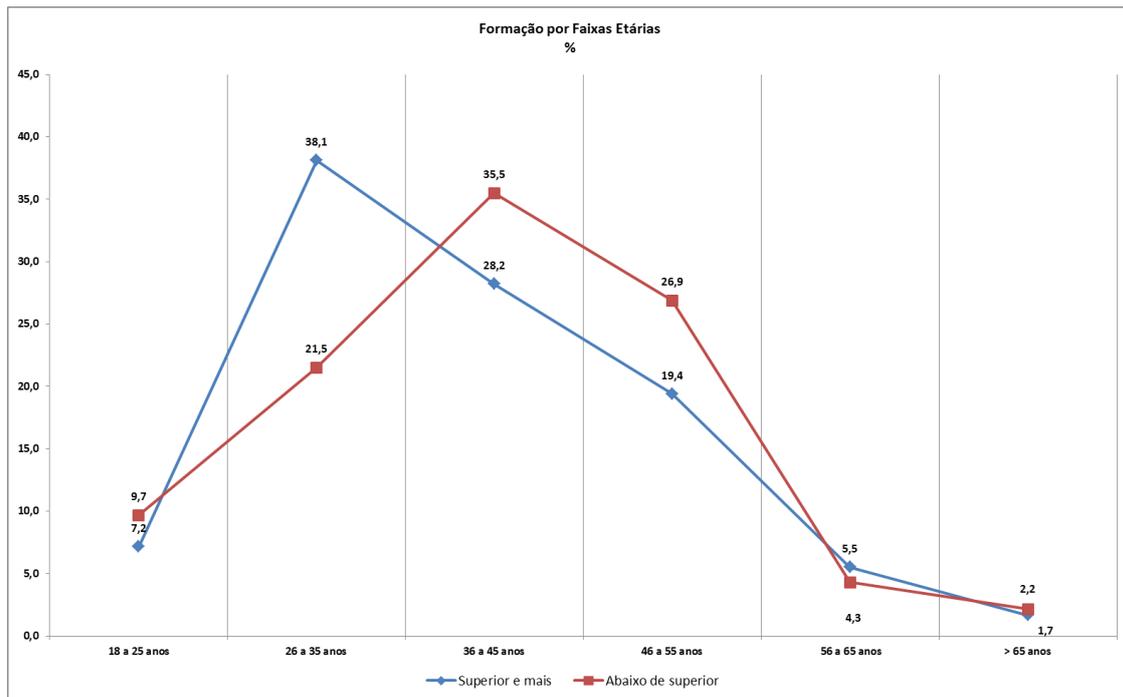
Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o **Gráfico 3**, a seguir, a maioria dos respondentes com nível superior (superior e mais ³³) encontra-se nas faixas etárias dos 26 a 35 anos (36,2%) e 36 a 45 anos (28,2%), ou seja, 66,3% da amostra.

³³ **Superior e mais** : este critério contemplou, neste estudo, os respondentes com os seguintes graus de escolaridade: Graduação **incompleta**, graduação completa, pós-graduação e mestrado /doutorado.

Quanto aos indivíduos que não possuem nível superior (abaixo de superior³⁴), verificou-se a maior concentração de respondentes na faixa dos 36 a 45 anos (35,5%). Com relação aos indivíduos acima de 56 anos, verificou-se que não há variação significativa entre aqueles com nível superior (7,2% acumulado) e abaixo de superior (6,5%).

Gráfico 3: Formação por faixa etária em %



* Superior e mais (Graduação **incompleta**, graduação completa, pós-graduação e mestrado /doutorado).

**Abaixo de superior (curso técnico, ensino médio e ensino fundamental).

Com relação à fonte de renda, observou-se que 84,4% dos respondentes são assalariados ou recebem participação dos lucros da empresa. Em seguida, constam os rendimentos oriundos de aluguéis ou investimentos, os quais representaram 13,6% da amostra. Em menor representatividade (7,30%) as fontes de renda referentes a: aposentadoria (5,0%), previdência privada (1,0%), e pensão familiar (1,3%). Além disso, devido à frequência de citação da profissão autônomo, na alternativa de resposta “outras fontes de receita”, decidiu-se por destacá-la nesta análise de dados. Pelo exposto, a fonte de renda referente ao trabalho autônomo representou 3,3% do total de casos. Veja **Tabela 14**.

³⁴ **Abaixo de superior** – contempla, neste estudo, os respondentes com os seguintes graus de escolaridade: curso técnico, ensino médio e ensino fundamental.

Tabela 14: Fonte de renda em %

Fonte de Renda	Respostas		
	n	%	% de casos
Salário / participação lucros empresa	659	77,7	84,4
Aposentadoria	39	4,6	5,0
Previdência privada	8	0,9	1,0
Aluguéis/investimentos	106	12,5	13,6
Pensão	10	1,2	1,3
Autônomo	26	3,1	3,3
n	848	100,0	108,6

Fonte: Elaborado pela autora

* **Autônomo**: variável incluída devido à relevância de citação no campo “outros”.

** **n= 848**: A questão referente à fonte de renda contemplava respostas múltiplas.

*** “outros”: não consta da tabela – comentários relacionados a não possuir renda (desempregados).

Quanto à **Tabela 14** acima, é importante ressaltar que a fonte de renda denominada na pesquisa da ABF, como “salário / participação lucros da empresa” contempla duas condições relevantes para este estudo: (1) o funcionário corporativo que tem como fonte de renda o salário; e (2) o empresário, que tem como renda a participação nos lucros da sua empresa. Porém, o fato delas estarem reunidas em uma única alternativa de resposta, compromete a análise da questão relacionada ao perfil das pessoas que desejam comprar uma franquia: perfil corporativo ou perfil empreendedor, de empresário. Pelo exposto, seria recomendável, em estudos futuros, que a ABF separasse essas fontes de renda em outras duas: fonte de renda salário e fonte de renda participação nos lucros da empresa.

Em relação à situação profissional, verificou-se que 13,7% dos respondentes não trabalham. Além disso, a maior representatividade das pessoas que não trabalham, encontra-se nas faixas etárias entre 46 a 55 anos (32,1%) e 26 a 35 anos (25%). Vale ressaltar, também, que, 84,8% das pessoas que não trabalham possuem graduação de nível superior (superior e acima).

Foi possível inferir, também, que 86,3% dos respondentes trabalham. Dos que trabalham 68,4% encontram-se entre 26 a 45 anos. Além disso, 89,3% das pessoas que trabalham, têm nível superior.

Segundo a **Tabela 15**, abaixo, 51,4% dos respondentes que trabalham, são funcionários corporativos, ou seja, funcionários de empresas privadas (40,8%) e de empresas públicas

(10,6%). Além disso, 32,1% dos respondentes que trabalham, são empresários, donos de negócio formal. Os demais, que representam 16,5% da amostra, são autônomos ou donos de negócio informal. É importante ressaltar que, através da situação atual dos respondentes foi possível identificar dois perfis de indivíduo: (1) corporativo, com 51,40% dos respondentes, que contempla os funcionários de empresa privada e pública; e o (2) empreendedor (48,60%) que contempla os donos de negócio formal, autônomos e donos de negócio informal.

Tabela 15: Situação atual em %

Situação atual	n	%
Funcionário de Empresa Privada	289	40,8
Dono de negócio formal (Com CNPJ)	227	32,1
Autônomo	91	12,9
Funcionário Público	75	10,6
Dono de negócio informal (sem CNPJ)	26	3,7
Total	708	100,0
Sem resposta	112	
n	820	

Fonte: Elaborado pela autora

* Sem resposta: respondentes que não trabalham - Pularam a pergunta P5

Os resultados da análise da **Tabela 16**, abaixo, revelaram que, dos funcionários que trabalham em empresas privadas, a maior porcentagem encontra-se na faixa etária dos 26 a 35 anos (44,6%). Em seguida, a faixa dos 36 a 45 anos (28%). Essas duas faixas representam 72,6% do total de indivíduos que trabalham em empresas privadas.

Tabela 16: Situação atual por faixa etária em %

Faixa Etária	Situação Atual					Total
	Dono de negócio formal (Com CNPJ)	Dono de negócio informal (sem CNPJ)	Funcionário de Empresa Privada	Funcionário Público	Autônomo	
18 a 25 anos	4,4	11,5	11,1	5,3	5,5	7,6
26 a 35 anos	32,2	38,5	44,6	41,3	28,6	38,0
36 a 45 anos	34,4	15,4	28,0	34,7	28,6	30,4
46 a 55 anos	20,3	26,9	13,1	14,7	30,8	18,4
56 a 65 anos	7,0	7,7	2,4	4,0	4,4	4,5
> 65 anos	1,8	0,0	0,7	0,0	2,2	1,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
n	227	26	289	75	91	708

Fonte: Elaborado pela autora

Em continuidade à análise da **Tabela 16** acima, verificou-se que essa situação se repete, em relação aos funcionários públicos, ou seja, a maior concentração de respondentes tem entre 26

a 35 anos (41,3%) e, em seguida, as pessoas na faixa etária entre 36 a 45 anos (34,7%). Essas duas faixas etárias representam 76% do total de funcionários públicos da amostra.

No tocante à renda dos respondentes serão apresentados, a seguir, os resultados relacionados às rendas individual e familiar.

Quanto à renda individual das pessoas que trabalham, os resultados relacionados na **Tabela 17**, abaixo, mostram que a faixa de renda entre R\$ 2.651,00 a R\$ 4.700,00 (correspondente a 4,2 a 7,5 salários mínimos³⁵) é a mais representativa, com 27,8% do total de respondentes. Em seguida, a faixa entre e R\$4.701,00 a R\$ 8.200,00, com 22,2%. Destacou-se, também, também, que somente 19,2% do total da amostra possuem renda superior a R\$8.201,00. Cabe ressaltar que, apesar de 13,7% dos respondentes não trabalharem, 814 deles responderam à pergunta referente à renda individual, podendo-se concluir que tais valores referem-se às fontes aluguéis/investimentos, pensão e previdência privada.

Tabela 17: Renda individual em %

Renda Individual		n	%
Até R\$ 680,00	(1,1 sm)	32	3,9
De R\$ 681,00 a R\$ 1450,00	(de 1,1 a 2,3 sm)	80	9,8
De R\$ 1.451,00 a R\$ 2.650,00	(de 2,3 a 4,2 sm)	139	17,1
De R\$ 2.651,00 a R\$ 4.700,00	(de 4,2 a 7,5 sm)	226	27,8
De R\$ 4.701,00 a R\$ 8.200,00	(de 7,5 a 13 sm)	181	22,2
De R\$ 8.201,00 a R\$ 11.400,00	(de 13 a 18 sm)	69	8,5
Acima de R\$ 11.401,00	(acima 18 sm)	87	10,7
n		814	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

* (sm) - Salário mínimo nacional

Quanto à renda bruta familiar, os resultados da pesquisa sinalizaram discreta elevação, em relação à renda individual: 28% dos respondentes possuem renda familiar entre R\$ 4.701,00 a R\$8.200,00; e 25,6% possuem renda familiar acima de R\$ 11.401,00. Vale ressaltar que o critério renda familiar contemplou 100% da amostra, ou seja, os indivíduos que trabalham e os que não trabalham. Veja **Tabela 18**.

³⁵ **Salário mínimo nacional:** R\$ 622,00 (vigência 01/01/12), conforme Decreto 7655/2011.

Tabela 18: Renda Bruta Familiar em %

Renda Familiar		n	%
Até R\$ 680,00	(1,1 sm)	7	0,9
De R\$ 681,00 a R\$ 1450,00	(de 1,1 a 2,3 sm)	29	3,5
De R\$ 1.451,00 a R\$ 2.650,00	(de 2,3 a 4,2 sm)	64	7,8
De R\$ 2.651,00 a R\$ 4.700,00	(de 4,2 a 7,5 sm)	154	18,8
De R\$ 4.701,00 a R\$ 8.200,00	(de 7,5 a 13 sm)	229	28,0
De R\$ 8.201,00 a R\$ 11.400,00	(de 13 a 18 sm)	126	15,4
Acima de R\$ 11.401,00	(acima 18 sm)	209	25,6
n		818	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

* (sm) - Salário mínimo nacional

Pelo exposto acima e, considerando os resultados sobre as principais características relacionadas ao perfil demográfico das pessoas que têm interesse em adquirir uma franquia (gênero, faixa etária, grau de escolaridade e faixa de renda), concluiu-se que: 65,2% são homens; 36,2% da amostra encontram-se na faixa entre 26 e 35 anos; 70,9% dos respondentes possuem nível superior, inclusive com pós-graduação. Com relação à fonte de renda, 77,7% contam com o salário ou têm participação nos lucros da empresa. Além disso, a maioria dos respondentes tem renda individual na faixa entre R\$ 2.651,00 a R\$ 4.700,00, ou seja, entre 4,2 a 7,5 salários mínimos. Por fim, foi possível concluir, com base nos dados demográficos, que 51,40% dos respondentes que trabalham, têm o perfil corporativo e 48,60% têm perfil empreendedor.

É importante ressaltar que esses dados estão em consonância com o perfil demográfico dos empreendedores brasileiros, divulgado pela Pesquisa GEM³⁶, em 2012. Essa pesquisa identificou o perfil dos empreendedores iniciais³⁷, conforme segue: “gênero masculino, faixa etária entre os 25 a 34 anos, possuem curso superior completo”. Vale ressaltar que a única exceção identificada, ao se relacionar os resultados dessas duas pesquisas, refere-se à faixa de renda individual desta pesquisa, relativamente menor do que a renda dos empreendedores iniciais que participaram da Pesquisa GEM (entre 6 a 9 salários mínimos)”.

³⁶ **Pesquisa GEM:** vide p. 37 desta dissertação. Trata-se de pesquisa realizada por vários países, que objetiva levantar informações sobre o empreendedorismo, e tem como foco principal o indivíduo empreendedor.

³⁷ Empreendedor inicial: Segundo definição do IBQP, empreendedores iniciais são os indivíduos que não iniciaram nenhum negócio, ou seja, não possuem experiência de atividade empreendedora.

5.2.2 – Perfil empreendedor ou corporativo?

Com relação ao perfil empreendedor dos respondentes, verificou-se que 43,30% são ou já foram donos de franquia ou tiveram um negócio próprio, portanto, têm experiência em gestão de negócios. Além disso, 56,7% nunca foram donos de franquia/negócio próprio. Contudo, das pessoas que nunca foram donas de franquia ou que nunca tiveram negócio próprio, 74,8% têm experiência em administração ou gerenciamento de negócio. Possivelmente, tratam-se de pessoas que atuam no segmento de varejo ou de franquias, realizam de outras atividades relacionadas à gestão de negócios. Pelo exposto, conclui-se que 85,7% dos respondentes têm experiência em gestão ou administração de negócios, 85,7%.

Além disso, como é possível verificar na **Tabela 19** apresentada a seguir, dos respondentes que têm experiência em gestão de franquias/negócio, 69,2% são assalariados ou têm participação em lucros da empresa. Daqueles que não têm experiência, 70,1% têm como fonte de renda o salário ou participação nos lucros da empresa.

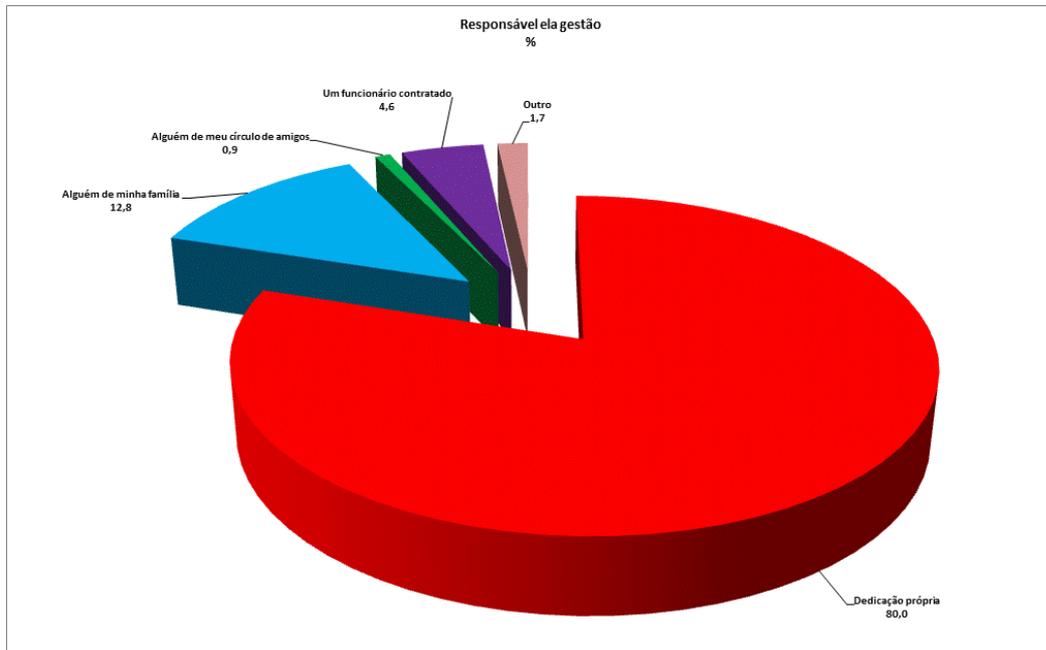
Tabela 19: Experiência em gestão de franquias/negócios por fonte de renda em %

Fonte de Renda	Experiência em gerenciamento					
	Têm experiência			Não têm experiência		
	n	% de respostas	% de casos	n	% de respostas	% de casos
Salário / participação lucros empresa	285	69,2	82,6	94	70,1	81,7
Aluguéis/investimentos	48	11,7	13,9	13	9,7	11,3
Outro	33	8,0	9,6	13	9,7	11,3
Aposentadoria	21	5,1	6,1	5	3,7	4,3
Autônomo	17	4,1	4,9	6	4,5	5,2
Pensão	5	1,2	1,4	2	1,5	1,7
Previdência privada	3	0,7	0,9	1	0,7	0,9
Total	412	100,0	119,4	134	100,0	116,5

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à gestão do negócio, conforme **Gráfico 4** abaixo, foi possível inferir que 80% dos respondentes pretendem dedicar-se integralmente ao novo empreendimento. Além disso, 12,8% contarão com algum familiar para gerenciar a franquia e 4,6% dos respondentes pretendem contratar um profissional especializado e, por fim, 0,9% contarão com alguém do seu círculo de amigos.

Gráfico 4: Responsável pela gestão da franquia em %



Fonte: elaborado pela autora

Vale mencionar também que, em relação às pessoas que não irão se dedicar integralmente à franquia, 48,2% responderam que irão acompanhar diariamente o negócio bem como os resultados gerados, ou seja, das pessoas que não pretendem ser os gestores da franquia, 48,2% pretendem acompanhar diariamente acompanharem a operação e o resultado financeiro, mas sem a função de gerente operacional do negócio.

A **Tabela 20** mostra que, das pessoas que pretendem dedicar-se integralmente a negócio, 80% têm como fonte de renda principal salário/participação lucros empresa. Este resultado parece ser um indicador de que essas pessoas pretendem partir para um novo desafio, na medida em que se propõem a dedicar-se integralmente a este novo negócio.

Tabela 20: Responsável pela gestão do negócio por fonte de renda em %

Fonte de Renda	Responsável pela gestão do negócio					Total
	Dedicação própria	Alguém de minha família	Alguém de meu círculo de amigos	Funcionário contratado	Outros	
Salário / participação lucros empresa	80,0	82,9	100,0	84,2	85,7	80,9
Aluguéis/investimentos	13,7	10,5	0,0	5,3	21,4	12,9
Outro	10,8	14,3	0,0	5,3	0,0	10,7
Autônomo	5,4	5,7	0,0	5,3	0,0	5,3
Aposentadoria	4,1	7,6	0,0	10,5	0,0	4,8
Previdência privada	1,4	1,0	0,0	0,0	0,0	1,2
Pensão	0,9	0,0	0,0	5,3	0,0	1,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
n	651	105	7	38	14	815

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, com relação à abertura da franquia, verificou-se que 83,7% dos respondentes não possuem ponto comercial definido para a abertura do negócio.

Com relação ao domínio dos respondentes sobre o tema franquias verificou-se que 63,2% afirmam ter relativo conhecimento porém, ao contrário do esperado, 66,5% não conhecem a Lei Geral de Franquias, ponto fundamental para o estabelecimento da relação franqueador-franqueado. Verificou-se, também, que 53% dos respondentes fizeram ou têm interesse em realizar cursos relacionados ao *franchising*. Das pessoas que desejam fazer algum curso, 88% possuem grau de instrução de nível superior (completo e incompleto). Pelo exposto, é possível concluir que esses respondentes, antes de partirem para um novo desafio, desejam conhecer a área em que pretendem atuar.

No tocante à relevância dada pelos respondentes às características do sistema de franquias, constatou-se que para 62,8% dos respondentes, a nacionalidade da franquia não é relevante, e 35,9% preferem franquias nacionais a internacionais.

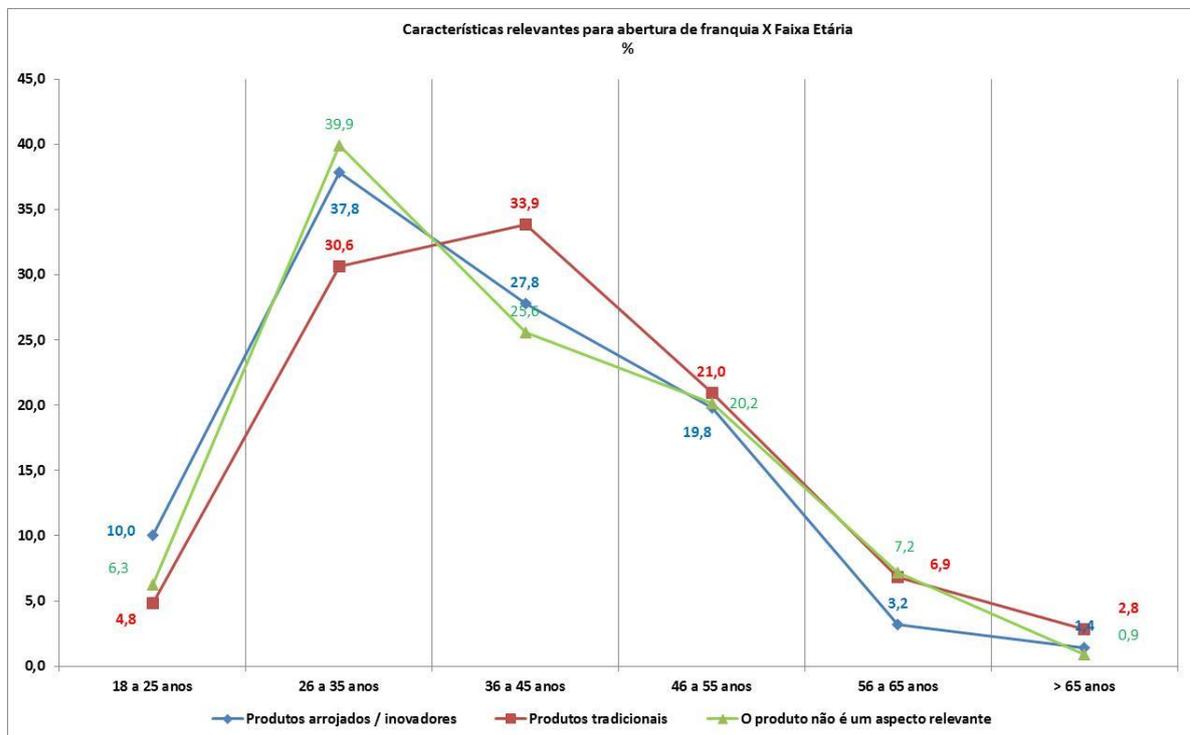
Além disso, em relação ao tamanho da rede, verificou-se que, para mais da metade dos respondentes (55,6%) a preferência é por redes menores ou médias; e para 35%, o tamanho da rede não é relevante.

Quanto ao tipo de produto, 72,8% dos respondentes consideram o produto relevante, sendo que 42,6% preferem produtos arrojados e/ou inovadores, e 30,2% têm interesse por produtos

tradicionais. Vale ressaltar também que, para 27,2% da amostra, o produto não é um aspecto relevante.

O **Gráfico 5**, abaixo, mostra que, a maioria dos respondentes que preferem produtos arrojados/inovadores, tem entre 26 a 35 anos (37,8%). E, daqueles que preferem produtos tradicionais, a maioria tem entre 36 a 45 anos. Para aqueles que o produto não é um aspecto relevante, 39,9% têm entre 26 a 35 anos.

Gráfico 5: Características relevantes pra abertura de franquia – Tipo de produto x faixa etária em %



Fonte: elaborado pela autora

Ao averiguar-se a importância dada pelos respondentes, em relação à certificação das redes de franquias, verificou-se que 62,3% têm preferência por franquias com o Selo de excelência em franchising. Além disso, 88,5%, ao decidirem abrir uma franquia, darão (ou deram) preferência por empresas franqueadoras associadas à ABF. Esses resultados podem ser considerados como um sinal de que esses indivíduos preferem um negócio seguro a um arriscado, corroborando a afirmação de Bezanko et al. (2006), relacionada à aversão ao risco.

Por fim, com relação à abertura da franquia, verificou-se que 83,7% dos respondentes não possuem ponto comercial definido, ou sejam, futuramente contarão com o apoio de seus respectivos franqueadores, na busca do local ideal para a abertura da sua franquia. Considerando os resultados da etapa 1 desta pesquisa, seria recomendável que esses

indivíduos que não têm o ponto comercial já definido, busquem por franquias que pertençam à Categoria Master ³⁸, tendo em vista que, conforme apresentado na página 76 desta pesquisa, as empresas que pertencem a essa categoria não consideram relevante o fato do candidato a franqueado ter ou não o ponto já definido, para abertura da sua franqui. Em contrapartida, empresas franqueadoras da Categoria Pleno ³⁹, mais jovens e com menor número de unidades franqueadas, consideram o ponto uma característica relevante para a escolha de um candidato a franqueado.

Com relação à capacidade financeira, verificou-se que 53% dos respondentes contarão com recursos próprios para a compra da franquia. Além disso, 31% pretendem usar financiamentos bancários e, 16% das pessoas utilizarão recursos familiares. Vale ressaltar, ainda, que se tratou de questão de múltiplas respostas, portanto, vários respondentes marcaram mais de uma opção de investimento. Portanto, os respondentes poderão contar com recursos próprios e familiares e, também, com financiamento bancário. Além disso, segundo a **Tabela 21**, abaixo, a maioria dos respondentes (61%) contará com recursos próprios para a abertura do negócio e 35% contarão com sócios.

Tabela 21: Investimento inicial para abertura da franquia em %

Para a abertura do negócio, possui sócio ou investidor	n	%
Sim, sócio	287	35,2
Sim, investidor	31	3,8
Não	498	61,0
Total	816	100,0
sem resposta	4	
n	820	

Fonte: Elaborado pela autora

³⁸ Categoria Master: A ABF classifica as empresas franqueadoras por categorias, que contemplam o tempo de existência da empresa e o número de unidades franqueadas. A categoria master refere-se a empresas com ≥ 10 anos e ≥ 60 unidades.

³⁹ Categoria Pleno: A ABF classifica as empresas franqueadoras por categorias, que contemplam o tempo de existência da empresa e o número de unidades franqueadas. A categoria master refere-se a empresas com ≥ 02 anos e ≥ 10 unidades.

Pelo exposto acima e, considerando os resultados da análise das questões referentes aos blocos 2 e 3 da pesquisa ABF, foi possível concluir que 43,30% dos respondentes foram donos de franquia ou negócio, e, dos que nunca tiveram um negócio próprio, mais da metade tem experiência em gestão. Além disso, 80% pretendem se dedicar integralmente à franquia e, daqueles que contarão com terceiros para a gestão, há a intenção de acompanhar diariamente o negócio, mas sem a função operacional. Além disso, a maioria das pessoas que preferem produtos arrojados ou inovadores estão na faixa etária entre 26 a 35 anos.

Vale destacar, também, alguns pontos importantes referentes às respostas das questões abertas, identificadas por meio das alternativas “outros” da pesquisa. Os respondentes afirmaram que a franquia é uma alternativa de negócio seguro, que oferece menos risco do que as outras opções prospectadas. Além disso, a padronização que o sistema de franquias determina interessa à maioria dessas pessoas, na medida em que elas entendem que o negócio está “pronto”, organizado, estruturado. Os respondentes buscam marcas reconhecidas no mercado e um dos pontos relevantes é que essas pessoas relacionam a qualidade do produto à respectiva marca.

Por fim, vale destacar as principais características das pessoas que desejam adquirir uma franquia: (1) habilidade gerencial; (2) capacidade financeira; (3) comprometimento pessoal com o negócio; (4) identidade com o ramo e marca; e (5) educação formal. Além disso, foi possível concluir que as pessoas que desejam adquirir uma franquia têm perfil corporativo, ou seja, o perfil está mais próximo dos gestores tradicionais do que de empreendedores.

5.3- A relação entre o perfil desejado pelos franqueadores e o perfil das pessoas que desejam adquirir uma franquia

Este estudo teve como ponto de partida o interesse em investigar o perfil do franqueado desejado pelos franqueadores e, também, identificar o perfil das pessoas que desejam adquirir uma franquia. Para tanto, a pesquisa foi realizada em duas etapas, com os seguintes objetivos:

- Etapa 1: identificar o perfil do franqueado desejado pelos franqueadores;
- Etapa 2: traçar o perfil sócio demográfico e as características empreendedoras das pessoas que têm interesse em adquirir uma franquia.

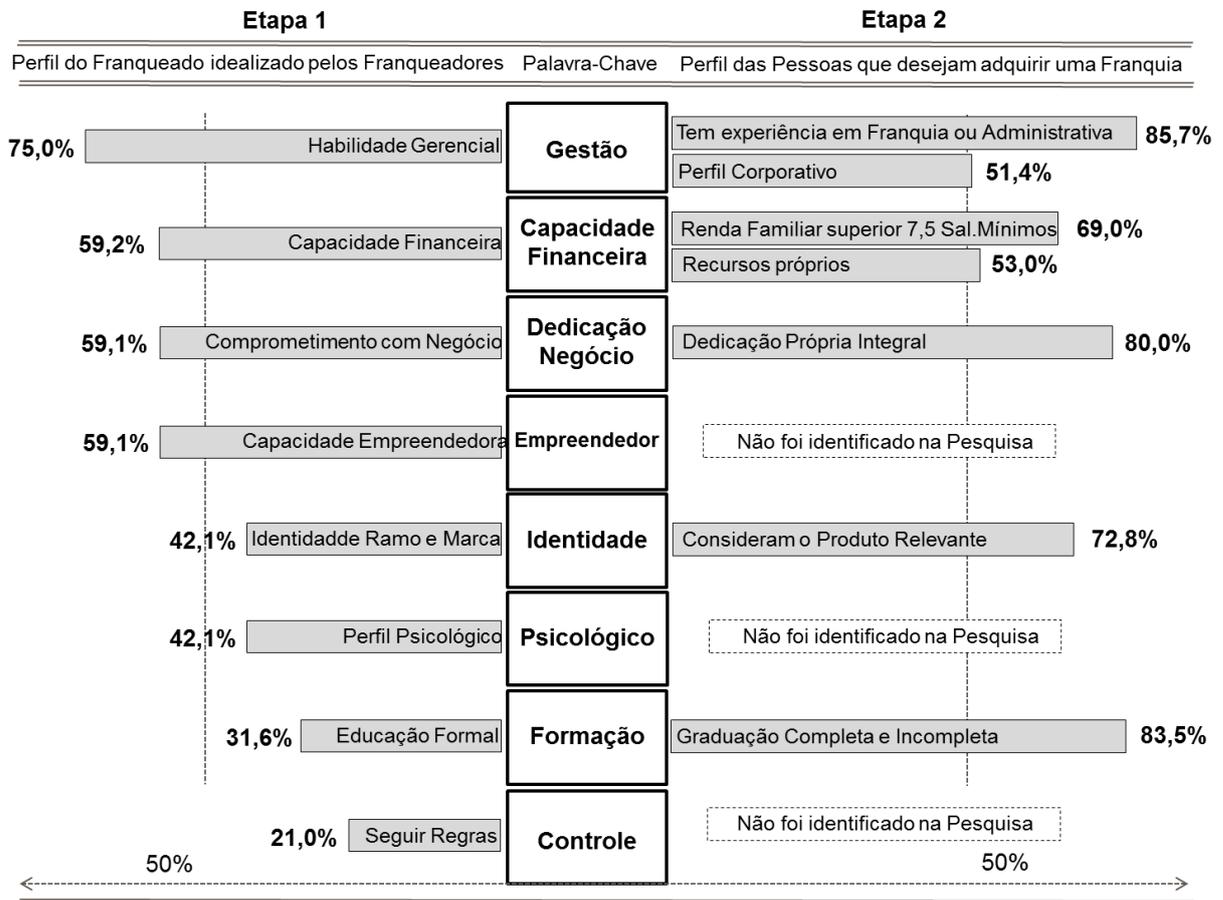
Finalizadas as etapas da investigação, foi realizada a triangulação dos respectivos dados, visando identificar eventuais associações.

Vale destacar o terceiro e último pressuposto deste estudo:

- **Existe alinhamento entre o perfil das pessoas que desejam adquirir uma franquia e o perfil do franqueado idealizado pelos franqueadores.**

A **Figura 6**, a seguir, demonstra a consolidação dos resultados obtidos nas duas etapas da pesquisa. Na parte central, constam as palavras-chave referentes às 8 principais características do perfil do franqueado definidas pelos franqueadores, na primeira etapa desta pesquisa. A partir dessas palavras-chave, apresentam-se as duas perspectivas, objetos deste estudo – a perspectiva do **franqueador** e a perspectiva do **franqueado**, bem como a representatividade de cada uma das características apontadas.

Figura 6: Relação entre o perfil do franqueado idealizado pelos franqueadores e o perfil das pessoas que desejam adquirir uma franquia



Fonte: elaborado pela autora

Com relação à **Figura 6** acima seguem, abaixo, as palavras-chave definidas a partir do perfil do franqueado e as perspectivas dos franqueadores e franqueados em relação a cada uma delas.

1 - Gestão

- Franqueadores => Característica: Habilidade Gerencial
- Trata-se da principal característica desejada pelos franqueadores, os quais buscam por candidatos que possuam um perfil próximo ao de um gestor, com domínio conceitual e prático dos princípios empresariais e com foco na administração dos recursos financeiros, humanos e materiais.
- Franqueados => Características: Experiência em administração/gestão de negócios e Perfil Corporativo.

- Os franqueados têm perfil corporativo na medida em que a maioria trabalha em empresas privadas ou públicas. Além disso, possuem experiência em gestão de franquias e/ou negócios.

2 – Capacidade Financeira

- Franqueadores => Característica: Capacidade Financeira
- Trata-se de pré-requisito para a abertura de uma franquia, deve ser comprovada para a viabilização do negócio. Para os franqueadores, os franqueados devem ter recursos suficientes para investirem e reinvestirem no negócio.
- Franqueados => Características: Renda familiar e Investimento inicial para abertura do negócio
- A maioria conta com recursos próprios para a compra da franquia e não pretende contar com sócios. A maior representatividade da renda familiar está na faixa entre 7,5 a 13 salários mínimos (28%), entretanto se for considerada, como frequência, os respondentes com renda familiar acima de 7,5 salários mínimos, a porcentagem total será de 69%.

3 – Dedicção ao negócio

- Franqueadores => Característica: Comprometimento com o negócio
- Para alcançar seus objetivos os franqueadores contam com a lealdade e cooperação dos franqueados, os quais devem se comprometer total e integralmente com o negócio e com a operação.
- Franqueados => Característica: Dedicção integral ao negócio
- 80% dos candidatos pretendem se dedicar integralmente à franquia. Considerando a faixa etária predominante – entre 26 a 35 anos – possivelmente os indivíduos buscam a franquia como uma saída segura para a conquista da independência profissional e financeira.

4 – Empreendedor

- Franqueadores => Característica: Capacidade empreendedora
- Apesar da relevância da frequência de citação dessa característica, na primeira etapa da pesquisa, percebeu-se que os franqueadores a citam sempre numa referência genérica e ampla em relação ao conceito de empreendedorismo, como por exemplo: ter “espírito empreendedor”, ter “visão empreendedora”, “ter capacidade empreendedora”.
- Franqueados => Característica: não identificada

- As questões da pesquisa não forneceram dados suficientes que embasassem a incidência dessa característica. Foi possível concluir, somente, que 51,4% dos indivíduos têm perfil corporativo, pois são funcionários de empresas privadas e públicas. Além disso, considerando o perfil demográfico analisado, verificou-se que o perfil dos respondentes está em consonância com o perfil dos empreendedores iniciais identificados na pesquisa GEM 2012.

5 – Identidade

- Franqueadores => Característica: Identidade com o ramo e marca
- A forte afinidade dos franqueados com o ramo e a marca pode aumentar a percepção de valor dos consumidores em relação à marca, produtos e serviços oferecidos pela franquia.
- Franqueados => Característica: Marca e produto reconhecidos no mercado
- Os indivíduos buscam por marcas reconhecidas no mercado e preferem produtos arrojados ou inovadores.

6 – Perfil psicológico

- Franqueadores => Característica: Perfil psicológico
- Esta característica contemplou: habilidades, conhecimentos e atitudes dos franqueados, desejadas pelos franqueadores.
- Franqueados => Característica não identificada na pesquisa

7 – Formação

- Franqueadores => Característica: Educação formal
- Em relação à escolaridade, os franqueadores procuram candidatos com, no mínimo, 2º grau completo, além dos conhecimentos referentes à administração e gestão de um negócio, e também, matemática financeira, contabilidade, informática, entre outros.
- Franqueados => Característica: Formação
- A maioria dos respondentes tem graduação completa e incompleta, totalizando 83,5%, sendo que, a porcentagem dos indivíduos com pós-graduação (38,4%) é maior do que aqueles que possuem somente graduação (32,4%).

8 – Controle

- Franqueadores => Característica: Seguir regras

- Os franqueados devem seguir rigorosamente os padrões estabelecidos, prestando o serviço de acordo com as regras pré-definidas, de forma a garantir a percepção de valor que os consumidores terão em relação à marca, produto ou serviço oferecido. Os franqueados devem seguir rigorosamente os padrões estabelecidos
- Franqueados => Característica: não identificada na pesquisa

Pelo exposto, ao realizar a análise da relação entre o perfil do franqueado desejado pelos franqueadores e o perfil das pessoas que desejam adquirir uma franquia, verificou-se que, das 8 principais características elencadas somente 5 estão alinhadas.

São elas: (1) habilidade gerencial; (2) capacidade financeira; (3) comprometimento com o negócio; (4) identidade com o ramo e marca; e (5) educação formal.

Com relação às características capacidade empreendedora, perfil psicológico e seguir regras, não foi possível determinar possíveis relações, na medida em que as questões da pesquisa realizada pela ABF não forneceram dados suficientes que sustentassem a verificação de incidência dessas características, no perfil das pessoas que desejam comprar uma franquia.

Finalmente, foi possível concluir que o perfil do franqueado idealizado pelos franqueadores está alinhado ao perfil das pessoas que desejam comprar uma franquia, em relação às seguintes características: são indivíduos que estão entre gerentes tradicionais e empreendedores; que participam do negócio ativamente ao invés de delegar tarefas; que têm formação e qualificação profissional para gerir o negócio; e que poderão aumentar a percepção de valor que os consumidores terão em relação à marca produtos e serviços.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao transformar seu negócio em franquia, o empresário sonha com a possibilidade da rápida expansão da sua marca, com ganhos de escala e com custos e riscos aparentemente mais baixos. Para tanto, o franqueador oferece suporte ao franqueado e repassa informações, com a certeza de que terá um parceiro de longo prazo, tempo suficiente para obter bons resultados. Em contrapartida, o franqueado que adere à rede pela aquisição de uma franquia também tem um sonho: ter seu negócio próprio, com acesso ao conhecimento prévio por parte do franqueador e apoiado em uma marca já consolidada.

Uma empresa pode ter uma marca forte, um excelente produto ou serviço, mas não adiantará nada se não tiver franqueados certos operando suas unidades, pois somente os franqueados adequados poderão aumentar a percepção de valor que os consumidores terão em relação à marca, produtos e serviços.

Com relação ao perfil desejado pelos franqueadores, os resultados da primeira etapa da pesquisa revelaram que habilidade gerencial é a característica do perfil do franqueado mais citada pelos franqueadores, seguida da capacidade financeira, da empreendedora e do comprometimento pessoal com o negócio.

Quanto ao perfil das pessoas que desejam comprar uma franquia, a segunda etapa da pesquisa revelou que a maioria dos respondentes são homens, na faixa etária entre 26 e 35 anos, com formação de nível superior (graduação e pós-graduação), e renda familiar entre 7,5 a 13 salários mínimos. Além disso, foram identificadas as seguintes características desse perfil: habilidade gerencial, capacidade financeira, comprometimento pessoal com o negócio, identidade com o ramo e marca e educação formal.

Finalmente, foi possível concluir que perfil do franqueado idealizado pelos franqueadores está alinhado ao perfil das pessoas que desejam comprar uma franquia, em relação às seguintes características: são indivíduos que estão entre gerentes tradicionais e empreendedores; que participam do negócio ativamente ao invés de delegar tarefas; que têm formação e qualificação profissional para gerir o negócio; e que poderão aumentar a percepção de valor que os consumidores terão em relação à marca produtos e serviços.

Como decorrência da contribuição teórica deste trabalho, espera-se que os resultados possam vir a ser utilizados no âmbito gerencial, sinalizando os elementos mais significativos relacionados ao perfil do franqueado. Além disso, este estudo poderá ser o ponto de partida para outros estudos sobre o perfil do franqueado: sob a ótica dos franqueadores, contemplando um maior número de empresas franqueadoras, bem como, incluindo os gestores da área de expansão das empresas; e, sob a ótica do franqueado, identificando qual o perfil ideal de franqueador que os franqueados desejam.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF).
 _____. Sobre o Setor. 2009a. Disponível em:
<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising> - acesso em 16-09-13
- _____. Revista Guia Oficial ABF Franchising Expo 2013b. São Paulo: Ed. Lamônica, 2013. Disponível também <http://www.mflip.com.br/pub/lamonica/index4/?numero=4>
- _____. Desempenho do Franchising Brasileiro em 2013. Documentação interna, ABF, 2013c.
- _____. Sobre o Setor – Segmentação. 2013d – disponível em <http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/segmentacao-por-estado-2012> - acesso em 16-09-13
- _____. Manual de Outorga e Renovação do Selo de Excelência em Franchising 2013. 2013e. Acesso em 16-09-13.
- _____. Dados secundários – Franqueadoras que receberam o Selo de Excelência em Franchising 2013. (2013f).
- ASGHARIAN, Ehsan; DADFAR, Hossein; BREGE, Staffan. Franchisees' activities as entrepreneurship. WEI International Academic Conference Proceedings. Antalya, Turkey, p.94-104, Jan.2013.
- BARBOSA, Jaercio Alex Silva; MARIOTTO, Fabio Luiz. Aspectos determinantes para a internacionalização no franchising: um estudo com franquias brasileiras. In: MELO, Pedro Lucas de Resende; ANDREASSI, Tales (Org.). *Franquias Brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEZANKO, David et al. *A economia da Estratégia*. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2006.
- BLAIR, R.D.; LAFONTAINE, F. *The economics of Franchising*. Cambridge: University Press, 2005.
- BUSSAB, Wilton de O.; MORETTIN, Pedro A. *Estatística Básica*. São Paulo: Saraiva, 2010.
- CAMPORA, Fernando. Franqueado x Gerente com atitude de dono. In: CHERTO, Marcelo; CAMPORA, Fernando; DALL'OLIO, Carolina. *Mais que franchising: Como utilizar o que dá certo nas franquias para otimizar o desempenho de outros canais de vendas*. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CHERTO, Marcelo. Seleção de Franqueados x Seleção de Integrantes de outros canais. In: CHERTO, Marcelo; CAMPORA, Fernando; DALL'OLIO, Carolina. *Mais que franchising: Como utilizar o que dá certo nas franquias para otimizar o desempenho de outros canais de vendas*. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CHERTO, Marcelo; CAMPORA, Fernando; DALL'OLIO, Carolina. *Mais que franchising: como utilizar o que dá certo nas franquias para otimizar o desempenho de outros canais de vendas*. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CHERTO, Marcelo et al.; *Franchising: uma estratégia para expansão de negócios*. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CLARKIN, John E.; SWAVELY, Steven M. *The importance of personal characteristics in franchisee selection*. Journal of Retailing and Consumer Services, 13(2), 2006.

DADA, Olufunmilola; WATSON Ana, KIRBY, D.A. *Toward a model of franchisee entrepreneurship*. International Small Business Journal, 30(5), 2010.

DANT, Rajiv P.; GRÜNHAGEN, Mark; WINDSPERGER, Josef. *Franchising Research Frontiers for the Twenty-First Century*. Journal of Retailing, 87(3), 253–268, 2011.

DEGEN, Ronald Jean. *O Empreendedor: empreender como opção de carreira*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter F. *Inovação e Espírito Empreendedor**: práticas e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

EUROPEAN FRANCHISE FEDERATION

_____. Apresentação EFF. Disponível em <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique14>. acesso em 12/01/14.

_____. Código Europeu de Franquias. Disponível em <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique13>. acesso em 12/01/14.

_____. Definição de Franquia Empresarial. Disponível em <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique6>. acesso em 12/01/14.

_____. FRANCHISING: a Vector for Economic Growth in Europe. 2011. Disponível em [http://www.eff-franchise.com/IMG/pdf/Franchising - A vector for Economic Growth in Europe - 2011 v472011.pdf](http://www.eff-franchise.com/IMG/pdf/Franchising_-_A_vector_for_Economic_Growth_in_Europe_-_2011_v472011.pdf)

FALBE, Cecilia M.; DANDRIDGE, Thomas C.; KUMAR, Ajith. *The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising*. Journal of Business Venturing, 14(1), 125-140, 1999. [Volume 14, Issue 1](#), January 1999, Pages 125–140

FALBE, Cecilia M.; WELSH, Dianne H. B. 1998. NAFTA and franchising: a comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico and the United States, *Journal of Business Venturing* 13(2): 151–171. doi:10.1016/S0883-9026(97)00068-2. Disponível em http://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/D_Welsh_NAFTA_1998.pdf. Acesso em 20/01/14.

FEDERAL TRADE COMMISSION (FTC). *Franchise Rule*. Disponível em <http://www.ftc.gov/>, acesso em 12/01/14.

GAUZENTE, Claire. *Using Qualitative Methods in Franchise Research: An Application in Understanding the Franchised Entrepreneurs' Motivations*. Forum: qualitative social research, vol 3, n.1, art.20, Jan. 2002.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.

GOVERNO FEDERAL. PORTAL BRASIL. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje> acesso 19-09-13

GUERRA, Alexandre Freire. Relacionamentos, incentivos e conflitos em franquias. In: MELO, Pedro Lucas de Resende; ANDREASSI, Tales (Org.). *Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização*. São Paulo: CENGAGE Learning, 2012.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. *Empreendedorismo*. 7. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION – IFA
_____. Statement of Guiding Principles. Disponível em <http://www.franchise.org/uploadedFiles/StatementofGuidingPrinciplesFinal.pdf>, acesso em 12/01/14.

_____. Definição de franquia empresarial, formatos de franquias, etc. Disponível em <http://www.franchise.org/franchiseesecondary.aspx?id=52625>, acesso em 12/01/14.

_____. <http://www.buildingopportunity.com/>) IFA – International Franchise Association – acesso 14-09-13.

_____. Disponível no site: IFA - <http://www.buildingopportunity.com/>) IFA – International Franchise Association – acesso 14-09-13.

INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE – IBQP. Pesquisa GEM 2012. Disponível em: <http://www.ibqp.org.br/gem/>. Acesso em 18/09/13.

JAMBULINGAM, Thani; NEVIN, John R. *Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor*. *Journal of Business Venturing*. v.14, p.363–395, Elsevier Science Inc. 1999.

KAUFMANN, Patrick J.; DANT Rajiv P. *Franchising and the domain of entrepreneurship research*. Journal of Business venturing, New York, v. 14(1), p5-16, 1999.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAFONTAINE, Francine. *Agency Theory and Franchising: Some Empiricals Results*. RAND Journal of Economics. Vol.23, no. 2, Summer 1992.

LAFONTAINE, Francine; KAUFMANN, Patrick J. *The evolution of ownership patterns in franchise systems*. Journal of Retailing, 70(2), 97–113. 1994. Retrieved from <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0022435994900108>

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de Serviços*. São Paulo: Atlas, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; GARCIA, Maria Tereza. *Estratégias de Marketing para Varejo: Inovações e Diferenciações Estratégicas que Fazem a Diferença no Marketing de Varejo*. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. LEI no. 8.955, de 15 de dezembro de 1994.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. *Marketing de Serviços: Pessoas, tecnologias e resultados*. 5. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARIANO, Sandra; MAYER, Verônica Feder. *Empreendedorismo: fundamentos e técnicas para criatividade*. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

MARICATO, Percival. *Franquias: bares, restaurantes, lanchonetes, fast-foods e similares*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Empreendedorismo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MAURO, Paulo César. *Guia do franqueador: como desenvolver marcas mundiais*. 4. ed. São Paulo: Nobel, 2006.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - Cartilha o que é franquia. 2005. – acesso 06-05-13 - [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/\\$File/NT00031C6E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/$File/NT00031C6E.pdf)

MICHAELIS. *Dicionário Escolar da Língua Portuguesa*. Disponível em <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=perfil>. Acesso em 14/01/14.

NOBREGA, Clemente; LIMA, Adriano R. de. *Innovatrix: Inovação para não gênios*. Dois físicos explicam o método para inovar ao alcance de qualquer empresa. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

OLIVO, Rodolfo de Faria et al. *Avaliação de Franquias Empresariais por meio de múltiplos de receita: um sacrilégio acadêmico desculpável*. XV SemeAd. Outubro/ 2012.

PLÁ, Daniel. *Tudo sobre Franchising*. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

PRADO, Melitha Novoa. *Franchising: na alegria e na tristeza*. 3.ed. São Paulo: Ed. do Autor, 2009.

PRADO, Melitha Novoa et al. Natureza Jurídica do Franchising. In: SILVA, Vivian Lara dos Santos; AZEVEDO, Paulo Furquim de. *Teoria e prática do franchising: estratégia e organização de redes de franquias*. São Paulo: Atlas, 2012.

RAMÍREZ-HURTADO, José M.; RONDÁN-CATALUÑA, Francisco J. *Identifying the franchisee profiles franchisors*. Journal of Business Economics. p.37-41, Nov.2011.

RIBEIRO, Adir et al. *Gestão Estratégica do Franchising: como construir redes de franquias de sucesso*. São Paulo: DVS Editora, 2011.

ROSENBLOOM, Bert. *Canais de Marketing: Uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.

SEAWRIGHT, K Kristie W. et al. *Exploring entrepreneurial cognition in franchisees: A Knowledge-Structure Approach*. Entrepreneurship Theory and Practice, 37(2), 201–227. 2011. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00467

SEID, Michel. *Evolution of Franchising*. 2006. Disponível em http://www.franchising.com/articles/the_evolution_of_franchising.html - acesso 05-05-13

SILVA, Vivian Lara dos Santos; AZEVEDO, Paulo Furquim de. Franqueador e Franqueado, Vamos Discutir a Relação?: Introduzindo a Perspectiva Econômica. In: SILVA, Vivian Lara dos Santos Silva; AZEVEDO, Paulo Furquim de (Org.). *Teoria e Prática do Franchising: estratégia e organização de redes de franquias*. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHUMPETER, Joseph Alois. *Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. ed. 1997. São Paulo: Nova Cultural, 1997. 237 p. (Os Economistas) ISBN 85-351-0915-3.

SHANE, Scott Andrew. *The Illusions of Entrepreneurship: the Costly Myths That Entrepreneurs, Investors and Policy Maker Live By*. New Haven: Yale University Press, 2008.

THE ALTSHULLER INSTITUTE. Disponível em <http://www.aitriz.org/triz>. Acesso em 20/01/14.

TRÍAS DE BES, Fernando. *O livro negro do empreendedor: depois não diga que não foi avisado*. 2. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.

VANCE, Patricia de Salles. Estratégias e Políticas de Precificação em Lojas de Conveniência. 2000. 112f. (Dissertação de mestrado) - Pós-graduação do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

_____. Determinantes e Dinâmica do Uso de Formas Plurais em Redes de Franquias. 2010. 295f. (Tese de Doutorado) - Pós-graduação do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

_____; SILVA, Vivian Lara dos Santos; AZEVEDO, Paulo Furquim. Origens, Evolução e Prática do Franchising. In: SILVA, Vivian Lara dos Santos; AZEVEDO, Paulo Furquim (Org.). *Teoria e Prática do Franchising: Estratégia e organização de redes de franquias*. São Paulo. Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WORLD FRANCHISE COUNCIL. Disponível para consulta no site: <http://www.worldfranchisecouncil.net/> dado ABF, acesso 14-09-13

APÊNDICES

Apêndice A: Princípios inventivos de Altshuller

Tabela de Genrich Altshuller - Princípios inventivos

Princípio Inventivo	Ação A
1 Segmentação	Divida um sistema ou objeto em partes independentes
2 Separação	Separe de um sistema ou objeto a parte ou propriedade que esteja interferindo. Ou então deixe somente a parte ou propriedade necessária
3 Qualidade localizada	Mude a estrutura de um objeto ou sistema de uniforme para não uniforme, mude o ambiente externo (ou influência externa) de uniforme para não uniforme
4 Assimetria	Mude o formato de um objeto ou sistema de simétrico para assimétrico
5 Fusão, união, ou mistura	Aproxime (ou funda) sistemas ou objetos idênticos ou semelhantes. Reúna peças idênticas ou similares para executar operações paralelas
6 universalidade	Faça com que um objeto ou sistema ou estrutura execute múltiplas funções; elimine a necessidade de outros componentes.
7 Aninhamento "Boneca Russa"	Coloque um objeto ou sistema dentro de outro no mesmo espaço; faça com que vários objetos ou sistemas se torne uma estrutura única
8 Contrapeso "contrabalançar"	Para compensar a tendência de um sistema ou objeto em desviar de um caminho estabelecido, funda-o com outros sistemas ou objetos tal que surja um efeito de estabilização
9 Compensação prévia	Se for necessário fazer uma ação que ocasione efeitos úteis e efeitos nocivos no sistema ou objeto, esta ação deve ser substituída por ações contrárias que controlem os efeitos danosos antecipadamente
10 Ação prévia	Realize a mudança necessária (completa ou parcialmente) em um sistema ou objeto, antes dela ser necessária
11 Amortecimento ou proteção prévia	Prepare antecipadamente medidas que possam compensar possíveis ações não confiáveis do objeto ou sistema
12 Remova a atenção	Onde existirem tensões negativas, crie condições para compensá-las, reduzi-las ou eliminá-las
13 Inversão, fazer ao contrário	Inverta a ação usada para resolver um problema
14 Curvatura	Transforme coisas lisas (ou retas) em coisas curvas
15 Dinamização	Permita que as características de um objeto ou sistema mudem para se tornarem ótimas ou que possam se encontrar sua condição ótima de funcionamento
16 Ação parcial ou excessiva - um pouco menos ou um pouco a mais	Se for impossível alcançar 100% do efeito desejado, alcance o máximo (ou o mínimo) que for possível
17 Outras dimensões	Se um sistema ou objeto usa uma ou duas dimensões apenas faça-o usar outras
18 Ressonância	Encontre e use a "frequência ressonante" de um objeto, sistema ou processo
19 Ação Periódica	Substitua ações contínuas por ações periódicas ou descontínuas
20 Continuidade de uma ação útil	Faça com que partes de um sistema ou objeto trabalhem continuamente nas suas condições ótimas
21 Faça mais rápido / corra	Conduza o processo, ou partes dele, em altíssima velocidade
22 Transformar prejuízo em lucro - transformar limões em limonada	Use aspectos, características ou situações negativas para obter resultados positivos
23 Feedback	Introduza feedback (serviços de envios, recebimentos, verificações) para melhorar um processo ou ação
24 Mediação	Use um agente ou processo intermediário
25 Autosserviço	Faça com que o objeto ou sistema opere de forma independente executando funções para si mesmo
26 Cópia	Substitua objetos ou sistemas caros, indisponíveis ou frágeis, por outros objetos os sistemas mais baratos, disponíveis ou resistentes
27 Uso de objetos descartáveis	Substitua um objeto ou sistema caro (difícil) por um conjunto de componentes baratos que interfiram apenas em características menos importantes (como a vida útil por exemplo)
28 Outro sentido	Substitua ou melhore a forma como um sentido é utilizado (visão, olfato, paladar, audição)
29 Fuidez	Transforme coisas rígidas em coisas "fluidas"
30 Fino e flexível	Use estruturas finas e flexíveis no lugar de grossas e rígidas
31 Buracos	Adicione buracos (ou saídas) em um objeto ou sistema
32 Mudança de Cor	Modifique a cor de um objeto ou seu ambiente externo
33 Homogeneidade	Faça sistemas ou objetos interagirem com outros de forma ou propriedades similares
34 Descarte e recuperação	Faça com que partes de um sistema ou objeto que já executaram suas funções sejam descartadas. Ou então, mude suas funções durante a operação
35 Mudança de parâmetros	Altere o estado físico de um objeto ou sistema (de físico para virtual)
36 Mudança de paradigma	Use fenômenos que ocorram durante transições ou mudanças
37 Mudança relativa	use as diferenças relativas que existem em um objeto ou sistema, para fazer com que alguma coisa seja utilizada
38 Atmosfera enriquecida	substitua uma atmosfera normal por uma enriquecida
39 Atmosfera calma	Substitua um ambiente normal por outro inerte
40 Estruturas compostas	Mude estruturas uniformes para compostas (múltiplas). Faça uso da combinação de diferentes capacidades e habilidades

Apêndice A: Princípios inventivos de Altshuller (continuação)

Tabela de Genrich Altshuller - Princípios inventivos

Princípio Inventivo	Ação B	Ação C
1 Segmentação	Faça um sistema ou objeto fáceis de desmontar	Aumente o grau de fragmentação ou segmentação
2 Separação		
3 Qualidade localizada	Faça cada parte de um sistema ou objeto funcionar nas melhores condições possíveis	Faça cada parte do objeto, ou sistema, realizar uma função diferente
4 Assimetria	Se um objeto ou sistema é assimétrico mude seu grau de assimetria	
5 Fusão, união, ou mistura	Faça operações serem paralelas ou contínuas; execute-as ao mesmo tempo	
6 universalidade		
7 Aninhamento "Boneca Russa"	Faça alguma coisa passar por dentro da outra	
8 Contrapeso "contrabalançar"	Para compensar a tendência de um sistema ou objeto em desviar de um caminho estabelecido, faça com que ele interaja com fenômenos em escala macro ou globais	
9 Compensação prévia	Introduza antecipadamente estresse em um objeto ou sistema tal que ele compense estresses futuros	
10 Ação prévia	Antecipe a organização de objetos em lugares estratégicos, de modo que possam ser utilizados de forma imediata	
11 Amortecimento ou proteção prévia		
12 Remova a atenção		
13 Inversão, fazer ao contrário	Faça com que as partes móveis (ou o ambiente externo) fiquem paradas. Faça com que partes fixas se movam	Coloque o sistema, objeto ou processo de "cabeça para baixo"
14 Curvatura	Vá de movimentos lineares para movimentos circulares ou rotatórios	
15 Dinamização	Divida um sistema ou objeto em partes capazes de se movimentar entre si	Se um objeto ou sistema for rígido ou inflexível, torne-o móvel ou adaptável
16 Ação parcial ou excessiva - um pouco menos ou um pouco a mais		
17 Outras dimensões	Use um arranjo com multiestruturas em vez de arranjos monoestruturados	Incline, reoriente ou tome o sistema ou objeto
18 Ressonância		
19 Ação Periódica	Se uma ação já periódica, mude a magnitude da periodicidade ou frequência	Use pausas entre os períodos para realizar ações diferentes
20 Continuidade de uma ação útil	elimine a ociosidade ou ações intermitentes na realização de atividades	
21 Faça mais rápido / corra		
22 Transformar prejuízo em lucro - transformar limões em limonada	Elimine as ações negativas primárias adicionando mais ações negativas para resolver o problema	Aumente os fatores negativos até um ponto onde ele deixe de ser negativo
23 Feedback	Se o feedback já é usado mude sua magnitude e/ou influência	
24 Mediação	Junte um objeto ou sistema temporariamente com outro (que possa ser facilmente removido)	
25 Autosserviço	Use recursos, energia ou substâncias desperdiçados (ou perdas)	
26 Cópia	Substitua um objeto, sistema ou processo com cópias ópticas ou virtuais	Se uma cópia já está em uso, mude a forma como é vista (iluminação, perspectiva, etc.)
27 Uso de objetos descartáveis		
28 Outro sentido		
29 Fuiidez		
30 Fino e flexível	Isle o objeto do ambiente externo usando estruturas finas e flexíveis	
31 Buracos	Utilize saídas (escapes) presentes no objeto ou sistema para introduzir nele substâncias ou funções	
32 Mudança de Cor	Altere a transparência de um objeto ou sistema ou ambiente externo	
33 Homogeneidade		
34 Descarte e recuperação	Coloque em operação partes de um sistema ou objeto que tenham sido descartados	
35 Mudança de parâmetros	Altere a concentração ou consistência	Altere o grau de flexibilidade ou a temperatura
36 Mudança de paradigma		
37 Mudança relativa	Faça com que as partes diferentes de um sistema reajam diferentemente em resposta às mudanças	
38 Atmosfera enriquecida	Exponha uma atmosfera altamente enriquecida com outra contendo elementos potencialmente instáveis	
39 Atmosfera calma	Adicione partes ou elementos neutros em um sistema ou objeto	
40 Estruturas compostas		

Fonte: Nobrega e Lima (2010, p. 159-163)

Apêndice B: Empresas com Selo de Excelência em Franchising ABF 2013

EMPRESA		EMPRESA	
1	100% VÍDEO	86	LEARNINGFUN
2	5 À SEC	87	LINK MONITORAMENTO
3	ABC- AMERICAN BRAZILIAN CENTER - Cursos de inglês e espanhol. Pertence ao Grupo MICROCAMP. Empresa criada em 2012	88	LOCALIZA RENT A CAR
4	ACTIONCOACH - Business Coaching	89	MCDONALD'S
5	ÁGUA DOCE SABORES DO BRASIL	90	MAKE UP Estética Automotiva
6	ALL.NET NÚCLEO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	91	MEGAMATTE
7	AMOR AOS PEDAÇOS	92	MEMORIAL SAÚDE
8	ANDARELLA CALÇADOS	93	MICROCAMP - Cursos computação. Escola ABC (inglês) pertence ao grupo
9	APOLAR IMÓVEIS	94	MICROLINS (Grupo Multi Holding)
10	AREZZO	95	MIL MILK SHAKES
11	ASTRAL SAÚDE AMBIENTAL	96	MINDS ENGLISH SCHOOL (Grupo Bittencourt)
12	AUXILIADORA PREDIAL	97	MOLDURA MINUTO
13	BALONÊ ACESSÓRIOS LTDA	98	MONTANA GRILL
14	BEBELU SANDUÍCHES	99	MORANA - Grupo Ornatius
15	BELLA GULA	100	MR. CAT
16	BELLE BIJOU	101	MR. MIX MILK SHAKES
17	BIBI CALÇADOS	102	MR. PRETZELS
18	BIG X PICANHA	103	MULTICOISAS
19	BIT COMPANY	104	NUMBER ONE IDIOMAS
20	BOB'S	105	NUTTY BAVARIAN
21	BON GRILLÉ	106	O BOTICÁRIO
22	BONO PNEUS	107	O MELHOR BOLO DE CHOCOLATE
23	CACAU SHOW	108	ODONTOCLINIC
24	CAMARÃO & CIA	109	ON BYTE
25	CAPODARTE	110	ONODERA ESTÉTICA
26	CARMEN STEFFENS	111	ORTODONTIC CENTER
27	CASA DA EMPADA	112	ORTOPLAN - Especialidades Odontológicas
28	CASA DO CONSTRUTOR	113	ÓTICAS CAROL
29	CASA DO PÃO DE QUEIJO	114	PARK IDIOMAS
30	CAVERNA DO DINO	115	PATRONI PIZZA
31	CCAA	116	PBF - Inglês e Espanhol
32	CEBRAC FRANCHISING	117	PELO MENOS - Depilação a cera e fotodepilação
33	CENTRO BRITÂNICO	118	PELO ZERO
34	CETELBRAS EDUCACIONAL	119	PEOPLE COMPUTAÇÃO - Grupo Multi
35	CHILLI BEANS	120	PHARMAPELE
36	CHINA IN BOX	121	PORTOBELLO SHOP
37	CHIQUINHO SORVETES	122	PREMIATTO (Cia de Franchising)
38	CHOCOLATES BRASIL CACAU	123	PREPARA CURSOS PROFISSIONALIZANTES
39	CHOPP BRAHMA EXPRESS (AMBEV)	124	PUC
40	CITY SHOES	125	PUKET
41	CLUBE TURISMO	126	QG JETINHO CASEIRO
42	CNA	127	QUALITY LA VANDERIA
43	CÓDIGO GIRLS	128	QUIOSQUE CHOPP BRAHMA
44	COIFE ODONTO	129	RAGAZZO
45	COMPLEXO EDUCACIONAL DAMÁSIO DE JESUS	130	RAINHA DAS NOIVAS
46	CONTÉM 1G	131	REDE BRASIL - Aluguel de Veículos
47	COURO & CIA	132	REDE LEVE PIZZA
48	CROASONHO	133	REI DO MATE
49	DEPYL ACTION	134	RESTAURA JEANS
50	DÍDIO PIZZA	135	RISOTTO MIX
51	DIVINO FOGÃO	136	RIZZO GOURMET
52	DOMINOS' PIZZA	137	SAFE CLEAN
53	DROGARIAS FARMAIS	138	SALAD CREATIONS
54	DUMOND CALÇADOS	139	SANTA LOLLA
55	EMAGRECENRO FITNESS (Academia 100% feminina)	140	SELETTI Culinária Saudável
56	ESCOLAS FISK	141	SODIÉ - Grupo Bittencourt
57	EURODATA - Cursos profissionalizantes - GRUPO EURODATA	142	SORRIDENTS
58	EXPERIMENTO - INTERCÂMBIO CULTURAL	143	SPA DAS SOBRANCELHAS
59	EXTREME IDIOMAS - VERIFICAR	144	SPÉ. O SPA DO PÉ
60	FASTFRAME MULDURAS	145	SPEDINI TRATORIA EXPRESSA
61	FEDERAL INVEST	146	SPOLETO (Grupo Trigo)
62	FERNI Calçados e Bolsas	147	SUBWAY
63	FIRST CLASS - Cama, mesa e banho	148	SUPERA - Ginástica para o cérebro
64	FLASH COURIER	149	SUSHILOKO
65	FLYTOUR	150	TEVAH Vestuário Masculino
66	GENDAI JAPANESE FAST FOOD	151	THE KIDS CLUB - Inglês só para crianças
67	GIRAFFAS	152	TIP TOP
68	GOU Clínica de Ortodontia	153	TRAINERTEK Formação Profissional
69	GRÃO ESPRESSO Cafeteria	154	TROPICO Moda
70	GRILETTO	155	TUTORES
71	GUIA-SE - Negócios pela Internet	156	UATT? - Presentes e Decoração
72	HABIB'S	157	UPTIME - Comunicação em Inglês
73	HAVAIANAS	158	VESTCASA
74	HERING STORE	159	VIVENDA DO CAMARÃO
75	HOPE	160	WERNER COIFFEUR
76	IE INTERCÂMBIO	161	WIZARD IDIOMAS (Grupo Multi)
77	IGUI Piscinas	162	WORLD TENNIS
78	IMAGINARIUM	163	YÁZIGI (Grupo Multi)
79	INFLUX English School	164	YES RENT A CAR
80	INSTITUTO EMBELLEZE	165	YES! CURSO DE IDIOMAS
81	JIN JIN		
82	JIVA		
83	KONI STORE (Grupo Trigo)		
84	KOPENHAGEN		
85	LANCHÃO & CIA		

Fonte: elaborada pela autora com base em ABF 2013 f

Apêndice C: Exemplos de palavras, expressões e frases

Critérios	Palavras, Expressões e Frases
Buscar desafios	1. "atuando agressivamente em busca de um espaço cada vez maior no seu mercado."; 2. "Iniciativa para buscar constantemente oportunidades de negócios." 3. Disposição para aproveitar as oportunidades relacionadas ao negócio."
Capacidade e idoneidade financeira	1. "É desejável que o futuro franqueado tenha disponibilidade (liquidez) de, no mínimo, 50% do capital do total do investimento previsto."; 2. "Disponibilidade de capital para o investimento"; 3. "Disponibilidade financeira para investir e reinvestir no negócio"; 4. "o candidato a franqueado deve possuir e comprovar todo o montante do investimento." 5. "Financiamento só será permitido, desde que comprovado o montante, para evitar a descapitalização do candidato. Como todo negócio possui variáveis incertas, o franqueado deve ter condições de suportar o custo do financiamento, sem contar com o fluxo gerado pela franquia."
Comprometimento pessoal com o negócio	1. "É essencial que o franqueado possua muita disposição para o trabalho, disponibilidade de tempo – as lojas funcionam também aos sábados"; 2. "Indispensável que o candidato à franquia goste da "noite" tendo em vista o horário de funcionamento das lojas, que podem em determinados dias da semana avançar pela madrugada. O franqueado deverá ser o efetivo operador da loja."; 3. O seu comprometimento em gerir a operação com envolvimento e dedicação é fundamental; 4. "Dedicação à franquia: o franqueado deve ter a operação xx preferencialmente como atividade principal, além de comprometimento total com a franquia, sendo o operador e administrador direto do negócio. "
Desejo por desenvolvimento pessoal	1. " DESAFIO: Entender que não é fácil trabalhar no varejo, estar se atualizando constantemente." 2. "- Disposição para aprender." ; 3. " Disponibilidade e vontade de aprender."
Educação formal (escolaridade, conhecimentos específicos)	1 - "É desejável que possua formação mínima de 2o grau e conhecimentos básicos de matemática financeira, contabilidade, microinformática."; 2. "Superior Completo em qualquer área."; 3. "2. Nível de Escolaridade: Exigimos que nosso franqueado tenha o 2º grau completo ou curso técnico concluído; é desejável também que tenha conhecimentos básicos de matemática financeira, contabilidade e administração de uma pequena empresa."
Espírito empreendedor / capacidade empreendedora	1. "Espírito empreendedor". 2. " Se você tem espírito empreendedor, esse é o seu negócio."; 3. O quesito mais importante é o espírito de empreendedorismo." 4. "De forma ideal, procuramos candidatos que possuam visão empreendedora."
Experiência no ramo ou no varejo	1. "EXPERIÊNCIA ANTERIOR: É considerado diferenciado o franqueado que já tenha vivenciado a experiência de liderar equipes de trabalho e trabalhado com varejo."; 2. Experiência com o varejo."; 3. " Experiência comprovada no varejo."
Habilidade gerencial	1. "Entretanto é indispensável vivência em atividade comercial, tendo exercido posição de liderança (supervisão, gerência, chefia, etc.)." 2. "Experiência profissional compatível com as áreas de Vendas Marketing e Administrativa .". 3. " Domínio conceitual e prático de princípios empresariais; Comprometimento administrativo; Administração de recursos humanos, financeiros e materiais."; 4. "1 -O franqueado é o gestor do seu próprio negócio. Receberá orientação para exercer liderança, gestão de pessoas, controle administrativo e financeiro, planejamento, compras e vendas."; 5 - "Experiência, bem sucedida, em gerenciamento, atividades dos franqueados: gerenciamento do negócio, engajamento total nas ações operacionais, gestão de pessoas, gestão de vendas, zelar pelo cumprimento dos padrões de qualidade e garantir a satisfação dos clientes .
Identidade com o ramo e marca	1. "Afinidade com o negócio "; 2. "...principalmente, identificação com a marca." 3. "Identificar-se com o nosso tipo de produto e negócio."
Perfil psicológico	1. "Habilidade para lidar com o público."; 2. "O quesito mais importante é o espírito de empreendedorismo, de liderança, a determinação. ". 3. "Dinamismo, liderança, Aptidão e desejo em participar de uma estrutura plenamente formatada, Sociabilidade e habilidade em se relacionar com pessoas."; 4. "Ser uma pessoa otimista e alegre".
Ponto e conhecimento regional	1. o primeiro passo do Processo de Seleção de Franqueados é verificar se há disponibilidade de pontos para abertura de franquias xxx em sua cidade."; 2. "...Ter a ficha de Pré-Qualificação e a Ficha do Ponto aprovadas. "; 3. "Que o franqueado resida na mesma cidade da loja, bem como que a localização e ponto da franquia sejam aprovados."
Propensão ao risco	1. "Tenho a preparação necessária para superar perdas e para enfrentar contratemplos enquanto desenvolvo o negócio?"
Seguir regras	1. "o franqueado deve manter rigorosamente dentro dos padrões estabelecidos pela marca ."; 2. Aptidão e desejo em participar de uma estrutura plenamente formatada."; 3. " Ter conformidade com regras e padrão."; 3. "Conhecer a padronização do sistema de franquias."

Fonte: Elaborado pela autora

ANEXOS

Anexo A: Lei 8.955 De 15 De Dezembro De 1994

Anexo B: Pesquisa ABF - Questionário Eletrônico Enviado Aos Entrevistados

ANEXO A

Lei 8.955 de 15 de dezembro de 1994

ANEXO B

Questionário eletrônico – Pesquisa ABF – Informações sobre o mercado de franquias