UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARIANA GONÇALVES LEITE

ALGUNS DESAFIOS DE SUCESSO NUM EMPREENDIMENTO FRANQUEADO

JUIZ DE FORA
2018

MARIANA GONÇALVES LEITE

ALGUNS DESAFIOS DE SUCESSO NUM EMPREENDIMENTO FRANQUEADO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Professor DSc. Luiz Henrique Dias Alves

JUIZ DE FORA

2018

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

Leite, Mariana Gonçalves .
Alguns desafios de sucesso num empreendimento franqueado / Mariana Gonçalves Leite. -- 2018.
39 p.

Orientador: Luiz Henrique Dias Alves
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2018.

1. Empreendedorismo. 2. Franquia. 3. Fatores de Sucesso. I. Alves, Luiz Henrique Dias, orient. II. Título.

MARIANA GONÇALVES LEITE

ALGUNS DESAFIOS DE SUCESSO NUM EMPREENDIMENTO FRANQUEADO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 26 de novembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Professor DSc. Luiz Henrique Dias Alves
Universidade Federal de Juiz de Fora

Roberta Pereira Nunes
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, José Elie e Alexsa, e a minha irmã, Carolina, pelo amor, carinho e por todo apoio e confiança depositada.

Ao meu orientador, Luiz, pela dedicação, empenho e conselhos dados ao longo da elaboração do trabalho.

E a todos que de alguma forma contribuíram para esse trabalho e me apoiaram durante a graduação.

RESUMO

O desenvolvimento deste trabalho objetiva identificar os principais fatores de sucesso para gerenciar uma franquia com bons resultados. Para atingir este objetivo foram analisadas as diferenças entre fatores citados no atual Estado da Arte e os citados na pesquisa realizada com franqueadores de Juiz de Fora, através de entrevistas. Foram então definidos os Fatores Críticos de Sucesso e as principais Dificuldades com o objetivo de orientar os pequenos empreendedores a franquear de maneira correta o seu negócio, servindo de norte durante o processo, diminuindo assim, as chances de insucesso.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Franquia, Fatores de Sucesso.

ABSTRACT

The development of this work aims to identify the main success factors to manage a franchise with good results. In order to reach this objective, we analyzed the differences between factors cited in the current state of the art and those cited in the survey conducted with franchisors of Juiz de Fora through interviews. The Critical Success Factors and the main Difficulties were defined with the purpose of guiding the small entrepreneurs to frankly correct their business, serving as the North during the process, thus reducing the chances of failure.

Keywords: Entrepreneurship, Franchising, Critical Success Factors

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sobrevivência das Empresas no Brasil 13
Figura 2 - Três características básicas do empreendedor 19

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Riscos de novos empreendimentosFormatação 17
Quadro 2 – Fatores de sucesso e insucesso da Franchising..... 28
Quadro 3 – Respostas dos entrevistados 35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Porcentagem da populaçao envolvida em atividade empreendedora.....20
Tabela 2 – Número de citações dos fatores de sucesso 31

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 13

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 13
1.2 JUSTIFICATIVA 14
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 14
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 15
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 15
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 15

2. REVISÃO DE LITERATURA 17

2.1 EMPREENDEDORISMO 17
2.1.1 CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO 17
2.1.2 O EMPREENDEDOR 19
2.1.3 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL 21
2.2 FRANQUIAS 22
2.2.1 HISTÓRIA DO FRANCHISING 22
2.2.2 CONCEITO DE FRANCHISING 24
2.2.3 FRANCHISING NO BRASIL 27
2.3 FATORES DE SUCESSO 27

3. DESENVOLVIMENTO 32

3.1 PESQUISA DE CAMPO 32
3.1.1 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO 32
3.2 ENTREVISTAS 33
3.2.1 RESULTADOS ENCONTRADOS 34
3.2.2 DIFICULDADES ENCONTRADAS NO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA 37

4. CONCLUSÕES 38

REFERÊNCIAS 39

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O empreendedorismo possui grande importância no cenário econômico de um país por promover o crescimento, gerar empregos, aumentar a renda da população, o que melhora consequentemente a condição de vida. Além disso, pode produzir bem-estar social, levando em consideração que o conceito de empreendedorismo está relacionado a encontrar soluções para dificuldades de uma sociedade, desenvolvendo inovações que resultam em demandas e que geram valor compartilhado para clientes e sociedade.

No entanto, apesar da relevância, muitos desses empreendimentos fracassam em menos de 5 anos (BÔAS, 2017) devido a fatores como planejamento inadequado ou falta de planejamento do negócio, capacitação em gestão empresarial e a gestão do negocio, pois para alcançar bons resultados é importante tempo para planejamento, negociação com fornecedores, investimento em capacitação da mão de obra, busca pela inovação e acompanhamento de despesas e receitas. A figura 1 apresenta os três pilares importantes para se manter um empreendimento de sucesso, como citado anteriormente.

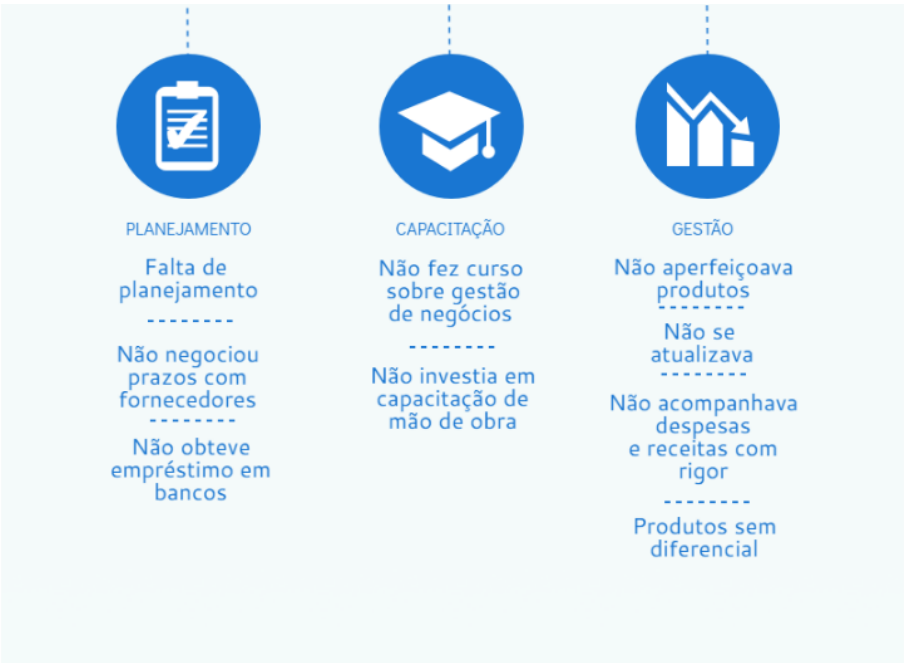

Figura 1 - Sobrevivência das Empresas no Brasil
Fonte: Data Sebrae, 2016

Devido a tantas dificuldades, muitos empreendedores optam por franquias por oferecer um modelo e marca testados e aprovados no mercado, com planejamento de marketing e equipe capacitada para dar suporte.

O franqueado tem acesso a criação de materiais visuais para divulgação, equipe de suporte, investimento continuo em tecnologia, parcerias com empresas, apoio para analise da viabilidade do ponto de venda e treinamentos sobre vendas, marketing e fornecedores.

Esse tipo de modelo vem apresentando crescimento, com aumento em 6,8% no terceiro semestre de 2017 em relação ao ano anterior, passando de um faturamento de 35 bilhões de reais em 2016 para 37,5 bilhões de reais (CAMPOS, 2018), mostrando ser um bom investimento quando se trata de iniciar um negócio.

1.2 JUSTIFICATIVA

Tornar um empreendimento em um negócio de sucesso requer muita responsabilidade e muitos riscos, levando a um alto o número de mortalidade de empresas.

A pesquisa Demografia das Empresas divulgada em 2017 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mostrou que pouco mais de 60% das empresas acabam cinco anos após serem criadas, sendo que em um total de 733,6 mil empresas que nasceram em 2010, apenas 277,2 mil (37,8 %) sobreviveram até 2015. (BÔAS, 2017)

Em contrapartida, a taxa de mortalidade de franquias é de 4% a 7% nos primeiros dois anos, segundo consultora do TEAR Franchising (CAMPOS, 2017), podendo ser considerado um bom investimento, por apresentar menor risco.

Esse modelo será analisado através deste estudo, identificando os fatores importantes para tamanho sucesso, que poderão ser aplicados em outros empreendimentos com intuito de melhorar os resultados.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O estudo pretende identificar fatores de sucesso para franquias apontadas por empreendedores da região do sudeste de Minas Gerais, dando ênfase as franqueadas da Zona da Mata mineira e relacionar com fatores de sucesso de empreendimentos indicados em revisões bibliográficas.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo do trabalho é identificar os fatores determinantes para ser um franqueado de sucesso, através da análise dos modelos identificados por meio de pesquisa e das informações dadas por franqueados do setor.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Para o estudo, inicialmente foi realizado uma pesquisa bibliográfica em periódicos atuais e livros sobre empreendedorismo, franquias e fatores de sucesso de franquias. Em seguida, foi elaborado um questionário para realização de entrevistas com franqueados. Com base nos resultados encontrados, foi realizada uma comparação sobre os fatores de sucesso citados.

Essa pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que seus resultados poderão ser aplicados, com objetivo descritivo e exploratório visto que foi feita abordagens que ajudaram a clarificar conceitos sobre empreendedorismo e franquias. Quanto à abordagem combinada visto que serão tratadas informações relevantes de forma qualitativa e quantitativa, Em relação ao método, pretende-se utilizar um *survey* com franquiadores e franqueados de sucesso no sudeste brasileiro.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo apresentará pesquisas bibliográficas e de campo com o objetivo de identificar os motivos de sucesso na implantação de franquias.

O primeiro capítulo apresenta considerações iniciais sobre o tema, assim como o objetivo com o estudo e a metodologia utilizada.

O segundo capítulo aborda os temas empreendedorismo, franquias, as mudanças ocorridas durante suas gerações, conceitos importantes sobre o tema e fatores de sucesso de franquias identificados por pesquisas.

No terceiro capítulo são apresentadas as etapas para o desenvolvimento da pesquisa de campo, como questionário realizado com as empresas e empresas entrevistadas no processo.

No quarto capítulo é feita a análise dos resultados, com comparativo entre fatores de sucesso apresentados nas pesquisas da revisão bibliográfica e os identificados por franqueados entrevistados na pesquisa de campo.

Por fim, no quinto capítulo são apresentadas as conclusões sobre o trabalho realizado.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 EMPREENDEDORISMO

2.1.1 Conceito de Empreendedorismo

A teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor foi desenvolvida a partir da Idade Média até 1985, quando Hisrch & Peter (2004) definiu empreendedorismo como processo que busca criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, pessoais, psicológicos e sociais correspondentes, mas, em contra partida, recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal. Apesar da sua criação, o tema passou a ser mais estudado na década de oitenta por diversas áreas de conhecimento em várias nações e vem se destacando nas políticas econômicas dos países em desenvolvimento e desenvolvidos.

Governos nacionais, organizações e entidades multinacionais na Europa, Estados Unidos e Ásia se interessam pelo tema, pois há uma convicção de que os futuros empresários e a competitividade dos seus empreendimentos possuem grande impacto no poder econômico de um país (DORNELAS, 2014). Segundo Hirsch & Peters (2004), o empreendedorismo envolve além de aumento de produção e renda per capita, o início de mudanças na estrutura do negócio e sociedade. Ele proporciona energia para mover a economia uma vez que pode alavancar mudanças e transformações, criar empregos, impulsionar talentos e competências (CHIAVENATO, 2012).

No entanto, apenas a criação de uma empresa não impacta no desenvolvimento econômico, é necessário que seja um empreendimento de oportunidade e que o empresário com o intuito de alcançar bons resultados crie um planejamento e um objetivo do crescimento da empresa, além da geração de lucro, empregos e riqueza (DORNELAS, 2014). Essas ações neutralizam a mortalidade de novas empresas, que apresentam grande quantidade de riscos, sendo eles, fatores econômicos, inexperiência, vendas insuficientes, despesas excessivas e outros, como mostrado no Quadro 1. (CHIAVENATO, 2012).

Fatores econômicos – 72%	Lucros insuficientes
	Juros elevados
	Perda de mercado
	Mercado consumidor restrito
	Nenhuma viabilidade futura
Inexperiência – 20%	Incompetência do empreendedor
	Falta de experiência de campo
	Falta de experiência gerencial
	Experiência desequilibrada
Vendas insuficientes – 11%	Mercado parado
	Recessão econômica
	Vendas insuficientes
	Dificuldades de estoque
	Localização inadequada
Despesas excessivas – 8%	Dívidas e cargas demasiadas
	Despesas operacionais elevadas
Outras causas – 3%	Negligência
	Capital insuficiente
	Clientes insatisfeitos
	Fraudes
	Ativos insuficientes

Quadro 1 - Riscos de novos empreendimentos

Fonte: Chiavenato, 2012

O empreendedorismo é, portanto, um conjunto de práticas capazes de gerar riquezas e melhor desenvolvimento das sociedades que praticam. É fazer acontecer com criatividade e motivação, é o indivíduo aproveitar suas potencialidades racionais e intuitivas, é a busca de conhecimento constante com propósito de novas experiências e novos paradigmas.(BAGGIO; BAGGIO, 2014)

Segundo Schumpeter (1988) empreendedorismo é ‘‘destruição criativa’’, ou seja, novos métodos e produtos são criados e substituem os existentes. Dolabela (2010) acredita que é transformar sonhos em realidade e riqueza. Barreto (1998, p. 190 apud BAGGIO; BAGGIO, 2014) afirma que empreendedorismo é criar algo a partir de muito pouco.

Empreendedorismo é, então, o envolvimento de pessoas e processos, que transformam ideias em oportunidades e que com boa implementação cria negócios de sucesso (DORNELAS, 2014).

2.1.2 O empreendedor

A cultura empreendedora é um fenômeno social e cultural, por isso existem famílias, cidades, regiões e países mais empreendedores que outros. No entanto, o empreendedorismo é definido como um comportamento e não uma característica de personalidade, por isso baseado no interesse de mudança, pessoas podem passar agir como empreendedoras e explorar as oportunidades de mercado (MALHEIROS; FERLA; CUNHA, 2005). O empreendedor, portanto, é um identificador de oportunidades, sendo curioso e atento as informações, pois quanto maior o conhecimento, maior as chances de dar certo. Ele precisa ter devoção, comprometimento, tempo e esforço para fazer a empresa crescer. É necessário ter ousadia e ânimo apesar de falhas e erros (DORNELAS, 2014).

O empreendedor, em várias definições é caracterizado como alguém que tem a iniciativa de criar um negócio e tem paixão pelo que faz, utiliza recursos de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico e aceita assumir riscos calculados e possibilidade de fracassar. Ele precisa além de identificar a oportunidade, ser rápido para que outros empreendedores não façam antes (BAGGIO; BAGGIO, 2014). Precisa fazer as coisas acontecerem, se antecipando aos fatos e tendo uma visão futura da organização (DORNELAS, 2014).

Para Dolabela (2010, apud BAGGIO; BAGGIO, 2014), o empreendedor é alguém que sonha e busca transforma seu sonho em realidade. Para Josph Schumpter (1949), o empreendedor destrói a ordem econômica existente através da inserção de novos produtos e serviços, da criação de novas formas de organização e da exploração de novos recursos e materiais. E para Kirzner (1973, apud DORNELAS, 2014), o empreendedor cria um equilíbrio encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência.

Segundo Chiavenato (2012), o espirito empreendedor possui três características básicas para identifica-lo:

Necessidade de realização: Pessoas com alta necessidade de realização gostam de desenvolver atividades com padrão de excelência alto e preferem ser pessoalmente responsáveis por tarefas mais complexas e objetivos mais elevados. Os empreendedores apresentam essa característica mais desenvolvida que a população geral .

Disposição para assumir riscos: O empreendedor assume muitos riscos para iniciar ou gerenciar seu negocio como riscos financeiros, devido ao investimento do próprio dinheiro e abandono de empregos seguros e carreiras definidas; riscos familiares ao envolver os

parentes ao negocio e riscos psicológicos, pela possibilidade de fracassar em negócios arriscados (CHIAVENATO, 2012).

Autoconfiança: Pessoa com autoconfiança sente que pode enfrentar os desafios que existem ao seu redor e tem domínio sobre os problemas. Empreendedores de sucesso são pessoas independentes, que percebem os problemas inerentes a um negocio, mas acreditam que suas habilidades pessoais podem ajuda-lo a superar as dificuldades(CHIAVENATO, 2012).

Figura 2 - Três características básicas do empreendedor
Fonte: Chiavenato, 2012

Apesar das definições de empreendedor apresentarem características específicas, segundo Chiavenato (2012), há muitas variações para definir os empreendedores devido a variedade de estilo de fazer negócios. Os dois padrões básicos são o Empreendedor executor e o Empreendedor administrador.

O Empreendedor executor é uma pessoa que inicia um negocio basicamente a partir de suas habilidades técnicas e um pequeno conhecimento da gestão de negócios. Apesar do conhecimento específico, não possui conhecimento de gestão nem preparo para se comunicar bem, avaliar o mercado, tomar decisões e gerir o próprio negocio. Enquanto o Empreendedor administrador possui educação técnica baseada em assuntos mais amplos como administração e comportamento organizacional.

2.1.3 Empreendedorismo no Brasil

No Brasil, o tema empreendedorismo começou a se tornar relevante na década de noventa, quando o Sebrae e Softex foram criadas. Houve a preocupação em criar empresas duradouras e diminuir as altas taxas de mortalidade já que o alto número de desemprego nas cidades grandes fizeram com que as pessoas começassem a criar novos negócios sem ter experiência e a criar a nova economia através da internet que desencadeou em negócios ponto com (DORNELAS, 2014).

Esses fatores aumentaram a discussão sobre o tema empreendedorismo e a necessidade de criação de programas voltados para esse público, como o Brasil Empreendedor, do Governo Federal em 1999 que propunha a capacitação de empreendedores na criação de planos de negócios com objetivo de captar recursos dos agentes financeiros do programa (DORNELAS, 2014).

A pesquisa realizada pelo Kauffman Center of Entrepreneurial Leadership com 29 países, envolvendo a população de 18 a 64 anos, com o objetivo de comparar o grau de empreendedorismo de cada povo, mostrou que o público empreendedor vem crescendo no Brasil , sendo que existe quase um empreendedor para cada sete pessoas, totalizando aproximadamente 14,2% da população que está envolvida em alguma atividade empreendedora, como mostrado na tabela 1. (CHIAVENATO, 2012).

Porcentagem da população envolvida em atividade empreendedora	
México	18,7
Austrália	15,6
Nova Zelândia	15,2
Coreia do Sul	15
Brasil	14,2
Irlanda	12,2
Estados Unidos	11,7
Cingapura	5,2
Japão	5,1
Bálgica	4,6

Tabela 1- Porcentagem da populaçao envolvida em atividade empreendedora

Fonte: Chiavenato, 2012, Adaptado.

No entanto, o potencial empreendedor do Brasil ainda não é suficientemente explorado, sendo para isso necessário a superação da autoconfiança, da falta de confiança entre os brasileiros, o desenvolvimento de abordagens próprias ao Brasil referentes a cultura do país, a disciplina, o compartilhamento e a superação do obstáculo da burocracia. (LOIS JACQUES FILIOU, 2000, apud BAGGIO; BAGGIO, 2014)

2.2 FRANQUIAS

2.2.1 História do Franchising

A expressão Franchising tem origem na França e significava outorgação de um privilégio. Na Idade Média os moradores de uma cidade tinham autorização para livre circulação de pessoas e bens (PADILHA et al., 2010), e possui relação com a Igreja Católica que concedia licenças ou Franquias a senhores de terras para que em seu nome coletassem impostos e taxas.

Empresarialmente o Franchising surgiu com a Singer Sewing Machines por volta de 1850, quando essa fabricante de máquinas de costura nos EUA, resolveu conceder varias licenças de uso de sua marca e de métodos de operação a comerciantes que revendiam seus produtos de forma exclusiva em cidades pelo pais norte-americano. Em 1898, a General Motors se utilizou do formato para expandir a sua rede de pontos de venda de seus veículos, como forma de acessar o mercado de maneira mais estruturada e dando origem as concessionarias de veículos como as de hoje; e a Coca-cola, em 1899, criou o primeiro sistema de produção no formato de franquias, outorgando licenças para empresários que desejavam produzir e comercializar os seus refrigerantes em determinadas áreas geográficas (GALHARDO. et al, 2013).

No século seguinte essa prática aumentou para diversos ramos como mercearias, locadoras de veículos e redes de alimentação (GALHARDO et al., 2013). No entanto, o maior crescimento aconteceu nos Estados Unidos após a Segunda Guerra Mundial com ex combatentes abrindo seus próprios negócios. Utilizaram, então, das franquias que possibilitava lidar com marcas já consagradas e bem colocadas no mercado. Por isso, em 1988, as franquias representavam 1/3 das vendas de varejo do país e faturavam US$ 717 bilhões por ano (MIRIANI, 2001, apud BARRETO, 2010).

No Brasil, a expansão desse conhecimento começa em 1940, porem apenas em 1960 surgiram as redes Yázigi e CCAA que não foram bem estruturadas. Na década seguinte se

inicia o franchising com a chegada de marcas internacionais, como a McDonald's, instalada no Rio de Janeiro em 1979 (GALHARDO et al., 2013).

O Franchising passou por evoluções, classificadas como gerações, até que estivesse no padrão atual. A 1ª geração: sistemas insipientes, 2ª geração: franqueador terceiriza vendas e presta poucos serviços, 3ª geração: sistema bem desenvolvido e bem implementado, 4ª geração: inclui reciclagem, internet, negociação de pontos comerciais, conselho de franqueados e recompra de unidades, e 5ª geração: redes inteligentes (SOUZA; LOURENZANI, 2011)

Nas franquias de 1ª geração o franqueador presta o mínimo de serviços à rede franqueada. É o modelo do sistema precursor e tem como característica o franqueador responsabilizar pelo desenvolvimento do produto ou serviço e não na operação do negócio. O franqueado possui maior liberdade e menor suporte operacional. Nas franquias de 2ª geração, o franqueador presta poucos serviços à rede franqueada mas há alguma transferência de tecnologia de implantação e operação as franqueadas. Nela, o franqueador limita a sua atuação no desenvolvimento e padronização da unidade padrão e no sistema operacional, mas interfere muito pouco no controle da unidade franqueada (SOUZA; LOURENZANI, 2011).

O franqueador da 3ª geração além de desenvolver o produto ou serviço, desenvolve a operação do negócio, passando maior confiabilidade ao franqueado, maior competitividade no mercado e maior controle dos padrões de gestão. Para este tipo de franquia, o franqueador oferece treinamento pré-operacional, assessoria na escolha do ponto comercial, supervisão das unidades franqueadas; suporte e controle das unidades. Na 4ª geração há maior qualidade do sistema desenvolvido e da prestação de serviços à rede. O franqueador deverá contratar uma empresa especializada para desenvolver o seu Plano de *Franchising, de*verá ser realizado plano estratégico de marketing e o franqueado deve receber reciclagem do treinamento inicial pelo menos uma vez por ano, haver reuniões regionais e anuais dos franqueados, relatórios de avaliação individual, canal de comunicação aberto com a rede, negociação de pontos comerciais para os franqueados, entre outros (SOUZA; LOURENZANI, 2011).

As franquias de 5ª geração é o sistema mais avançado pois o franqueador deverá implantar no mercado o sistema "rede inteligente" que informatiza e integra todas as unidades, há um sistema de determinação dos fatores críticos de sucesso para o negócio no qual os franqueados poderão monitorar seus negócios em relação a estes fatores, buscando maior eficiência para o negócio (SOUZA; LOURENZANI, 2011).

Cada geração teve sua importância no mercado, mas hoje é considerada franquia de sucesso a que há por parte da franqueadora a captura de inteligência de toda a rede,

disseminando informações para os franqueados, e que haja planejamento no longo prazo enquanto os franqueados desenvolvem o planejamento para curto prazo (GALHARDO et al., 2013).

2.2.2 Conceito de Franchising

O Franchising é uma forma de negócio formada pelo franqueador, organização com um serviço já testado e que possui relacionamento contratual com os franqueados, que gerenciam pequenas empresas que comercializam serviços ou bens de acordo com o formato estipulado pelo franqueador (CURRAN; STANWORTH, 1983, apud MACHADP; ESPINHA, 2010).

Segundo o SEBRAE (2008), O sistema de franquia consiste na concessão do direito de uso de uma marca associada ao direito de venda de produto ou serviço (apud BARRETO, 2010). Ele combina o conhecimento global do franqueador com a operação local do franqueado (MACHADP; ESPINHA, 2010). Pode ser considerado uma aliança estratégica que viabiliza o alcance de metas através da combinação de competências e utilização de *know-kow* de outras empresas e que tem como interesse compartilhar resultados de pesquisas tecnológicas, riscos e custos de explorar novas oportunidades, além de aumentar a força competitiva no mercado, compartilhar recursos e fortalecer o poder de compra (PADILHA et al., 2010). É uma excelente ferramenta de expansão dos negócios para as empresas que pretendem ingressar no mercado de maneira estruturada e efetiva (GALHARDO et al., 2013).

O modelo da franquia que possibilita o compartilhamento de *Know-how* é uma forma de replicar o sucesso de um negócio estabelecido, sendo considerado um canal de vendas bem efetivo para uso das empresas (GALHARDO et al., 2013). As vantagens para o franqueado estão ligadas a segurança e estabilidade de uma marca que já é conhecida e possui boa aceitação do público, além de uma modelo de gestão e produção testado pelo franqueador. Enquanto para o franqueador, o sistema permite que o negócio cresça de forma rápida e com baixo investimento (PADILHA et al., 2010).

Os dois grupos envolvidos no modelo de franquia possuem responsabilidades específicas. A franqueadora é a empresa que concede a franquia, sendo a detentora dos direitos sobre a marca, método e processos de negócio e que seleciona os seus franqueados para poder representá-la por meio da franquia. O Franqueado é aquele que adquire a franquia, o proprietário de uma unidade franqueada (GALHARDO et al., 2013).

Segundo Galhardo & Ribeiro (2015), o papel da Franqueadora é:

1- Desenvolver continuamente o negócio bem como o seu conceito;
2- Estabelecer padrões, normas de funcionamento e diretrizes básicas de operação;
3- Selecionar e capacitar ou treinar os seus franqueados;
4- Autorizar o uso da marca e do sistema de negócios;
5- Fornecer apoio e orientações importantes sobre operação, vendas e gestão do negócio;
6- Supervisionar a rede para preservar o DNA(Identidade Genética) empresarial
7- Aprimorar continuamente o modelo de negócios;
8- Pensar no médio e longo prazo ou seja, de 3 a 5 anos;
9- Definir o que chamamos de *brand statement* – posicionamento de marca e princípios de negócio
10- Alinhar os seus Franqueados com a sua cultura organizacional – missão, visão e valores da organização;
11- Apoiar a transformação do Franqueados em empresários;
12- Fornecer liderança clara e positiva;
13- Ajudar os franqueados a alcançarem os seus objetivos e resultados;
14- Proteger a posição estratégica da marca;
15- Motivar e corroborar os Franqueados para um processo de aprendizado contínuo.

E o papel do franqueado segundo Galhardo & Ribeiro (2015) é :

1- Investir em algum negocia ante de investir em uma franquia;
2- Investir e reinvestir na sua Franquia (as pessoas jurídicas "envelhecem" e muitas vezes, ficam empobrecidas pela constante retirada dos ócios e o não reinvestimento);
3- Operar segundo os padrões e diretrizes da Franqueadora;
4- Pagar os valores devidos á Franqueadora e aos demais parceiros m geral(fornecedores, obrigações governamentais etc);
5- Cuidar do dia a dia do negocio e fazer acontecer na sua região;
6- Garantir a execução dos planos e diretrizes elaborados pela Franqueadora (e seus próprios planos)
7- Estruturar seu próprio planejamento e executá-lo com eficácia;
8- Proporcionar experiência de consumo relevante para os clientes atendidos em sua Franquia;

9- Participar de maneira efetiva e integra da rede, proporcionando o conhecimento local necessário para a manutenção do negócio;
10- Operar e gerenciar sua unidade de maneira profissional;
11- Ampliar a base de clientes leais a marca
12- Respeitar e disseminar os princípios e valores da empresa e marca;
13- Manter sua equipe treinada e comprometida na sua unidade Franqueada;
14- Representar a marca da Franqueadora de maneira única e efetiva na sua região (ações de marketing alinhadas com o posicionamento da marca);
15- Transformar-se em empresário de seu próprio negocio (e não simplesmente um Franqueado) .

Nessa relação, um dos deveres do franqueado em relação a franqueadora é o pagamento de taxas, sendo elas:

- Taxa de franquia: Valor pago no inicio do negócio referente ao direito de fazer parte da rede, acessar todo o conhecimento desenvolvido pela franqueadora e usar a marca. Essa quantia está relacionada às capacitações iniciais para que o franqueado possa ser bem sucedido na implantação da sua unidade (GALHARDO et al., 2013). São oferecidos treinamentos pratico e teórico, apoio na definição e analise técnica do ponto do negocio, auxílio na negociação e edição de contrato de aluguel do local e apoio ao projeto arquitetônico (GIMENES et al., 2016).
- Taxa de *royalties*: Taxa paga normalmente a cada mês como troca do know how, benefícios, uso da marca e capacitação (GALHARDO et al., 2013). É a principal fonte de receita do franqueador que utiliza o dinheiro para treinamentos, atualização de manuais de operação do negócio, desenvolvimento e manutenção de intranet e portal do franqueado, convenções de franqueados e convenções de vendas (GIMENES et al., 2016).
- Taxa de *marketing*: É a taxa de propaganda ou publicidade, utilizada pela franqueadora para campanhas de divulgação nacional, regional ou local (GALHARDO et al., 2013).
- Taxa de compras: Taxa cobrada por utilizar a estrutura de compras da franquia. Utilizada em domínio onde o franqueado fornece as matérias-primas, equipamentos maquinários. (GIMENES et al., 2016)

2.2.3 Franchising no Brasil

No Brasil, o *franchising* criou maior força quando, em 1987, foi criada a Associação Brasileira de Franquias (ABF), com o objetivo de organizar um segmento que prometia ter grande crescimento no país e criar uma representação institucional junto ao governo e à sociedade civil. Essa associação deveria se preocupar com a ordenação do crescimento do Franchising (GALHARDO et al., 2013) e com a promoção do sistema através de conferências, simpósios, seminários, palestras e cursos. Sua missão é divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional, congregando as partes envolvidas na franquia - franqueadores, franqueados, consultores e prestadores de serviços (ABF, 2010a, p.1 apud BARRETO, 2010).

No ano de 1994, foi criada no Brasil uma lei específica para regulamentação das franquias, lei nº 8.955, conhecida como Lei das franquias. Essa lei não estipula o formato do contrato de franquia ou regras, no entanto, define a oferta da franquia pelo franqueador e exige transparência no relacionamento entre as partes do acordo (ABF RJ, 2010 apud BARRETO, 2010).

Com o tempo, o movimento do *franchising* vem crescendo no Brasil, apresentando um enorme salto no faturamento das redes de 2003 para 2013, sendo predominante a quantidade de empresas franqueadas, aumentando assim as oportunidades de empregos diretos (GIMENES et al., 2016). O país de destaca internacionalmente no crescimento do modelo, estando entre as 4 maiores nações mundiais em números de franqueadores, o que impacta a economia, empreendedorismo e geração de renda (GALHARDO et al., 2013).

É possível identificar a importância do *Franchising* no contexto econômico atual do Brasil por permitir uma geração de negócios e empregos de maneira relativamente estruturada, aliando os interesses da sociedade, de diminuição de falência de empresas nos primeiros anos; dos investidores que são os franqueados que desejam empreenderem de forma estruturada e as franqueadoras que concedem suas marcas e métodos de trabalho para aumentarem seu mercado e seus consumidores (GALHARDO et al., 2013).

2.3 FATORES DE SUCESSO

O mercado está cada vez mais competitivo, tornando um desafio pra as organizações garantir a sobrevivência. De 2002 para 2007 houve redução da mortalidade de pequenas e médias empresas de 49,4% para 22%, mostrando que o empreendedor melhorou suas

habilidades e aderiu a técnicas de gerenciamento empresarial, planejamento prévio, análise de mercado, formação de fluxo de caixa e gestão de pessoas (SOUZA; LOURENZANI, 2011).

Para qualquer início de empresa há requisitos importantes que devem ser considerados, como a área de atuação, especificações de localização, mercado e público alvo; concorrentes e fornecedores; preços de comercialização; propaganda e publicidade além da construção do planejamento estratégico (SOUZA; LOURENZANI, 2011).

Segundo Oni, Sekwelw e Matiza (2014, apud NUNES, 2017), a partir do conhecimento adquirido em estudo qualitativo realizado com franquias, algumas recomendações são imprescindíveis para futuros franqueados que buscavam bons resultados nos seus empreendimentos. Essas recomendações são:

> "1. Cada empreendedor individual deve auto avaliar-se com base em seus interesses comerciais, habilidades gerenciais, potencial com especial referência na franquia que vai investir;
>
> 2. O empreendedor deve considerar a força competitiva da franquia em relação a outras franquias;
>
> 3. Procurar uma franquia que ofereça os serviços de gestão e suporte história da franquia, estratégia e expansão corporativa. "

Foram identificados também dificultadores para o processo de sucesso dos franqueados, como concorrência de outros franqueados da mesma marca, difícil acesso ao franqueador; dificuldade inicial com fornecedores indicados pela franqueadora; falta de habilidade em administrar o tempo; falta de avaliação de todos os fatores importantes para o início da franquia, entre outros (NUNES, 2017).

Watson (2014) através de estudo feito com três empresas que obtiveram sucesso com franchising e três que fracassaram, identificou fatores de sucesso e insucesso, mostrados abaixo (apud NUNES, 2017).

Insucesso como Franchising	Sucesso com Franchising
Financiamento Insuficiente; Incapacidade de recrutar franqueados adequados; Desafio de atrir e manter pessoal qualificado; Tempo que demanda a gestão das franquias; Dificuldades em entender a importância da presença do franqueador nas franquias como meio de apoio.	Recrutamento de franqueados vital; Empresa projetadas para franquear; Conhecimento prévio e experiência; Desenvolvimento de boas relações com os franqueados bem como a utilização de suas

Quadro 2 – Fatores de sucesso e insucesso da Franchising

Fonte: Watson, 2014. Adaptado

É possível perceber que não basta o franqueador possuir uma marca forte e um excelente produto ou serviço, se não tiver franqueados certos operando suas unidades, pois apenas os franqueados adequados poderão aumentar a percepção de valor que os consumidores terão em relação à marca, produtos e serviços. Por isso, as franquias mais bem-sucedidas são rigorosas nos critérios de seleção e perfil de um novo membro (CHERTO et al., 2006 apud SOUSA; JUNQUEIRA;CASAS, 2014).

De acordo com Prado (2009), 70% do sucesso de uma franquia provém de um processo de seleção eficaz, pois um perfil de franqueado mal definido pode gerar grandes conflitos nas redes de franquias devido a diferença de expectativas, necessidade e interesses dos franqueadores e franqueados (apud SOUSA; JUNQUEIRA;CASAS, 2014).

O Código de Ética da *International Franchise Association* (IFA) determina características básicas para a escolha de candidatos, como a educação, experiência, características pessoais e recursos financeiros, necessários para cumprir as obrigações do negócio (SOUSA; JUNQUEIRA;CASAS, 2014). No entanto, é importante destacar que a compra de uma franquia envolve mais que uma transação financeira, portanto, embora os requisitos financeiros seja um aspecto importante, ele não é o único critério avaliado sendo que indivíduos financeiramente qualificados podem não ser qualificados devido a falta de compromisso em gerir pessoalmente a franquia (CLARKIN; SWAVELY, 2006 apud SOUSA; JUNQUEIRA;CASAS, 2014).

Por isso, o perfil do franqueado é também um fator importante. Os empreendedores possuem as qualidades internas, que são intrínsecas ao indivíduo e são aprimoradas a partir das suas experiências, como liderança, dinamismo, espírito de equipe, capacidade de lidar com pessoas, sociabilidade e empreendedorismo; e as qualidades adquiridas a partir das vivências e experiências do passado como a formação, o conhecimento escolar e conhecimentos técnicos específicos. Considera-se características ideias para os empreendedores de franquias, o empreendedorismo, atitude perante o risco, pois se sujeita a uma autonomia parcial, a controles, pagamentos de taxas de franquia, e liderança pois deve inspirar seus empregados, contagiar os clientes e motivar a todos (SOUZA; LOURENZANI, 2011).

Um estudo de Jambulingam, Joseph e Nevin (1999) concluiu que existem características que podem ser importantes para o nível de cooperação entre franqueadores e seus franqueados, como: 1) experiência e competências gerenciais; 2) características demográficas (ponto e conhecimento regional) e; 3) atitude para com o negócio (inovação percebida, desejo de desenvolvimento pessoal, busca por desafios, comprometimento com o negócio e propensão ao risco) (apud SOUSA; JUNQUEIRA;CASAS, 2014) .

Clarkin e Swavely (2006), através de pesquisa com 1.043 franqueadores, identificaram como características para a seleção de franqueados a capacidade financeira, experiência e habilidade gerencial, experiência empresarial, educação formal, perfil psicológico e, por fim, as entrevistas pessoais realizadas com os candidatos (apud SOUSA; JUNQUEIRA;CASAS, 2014).

Ramírez-Hurtado e Rondán-Cataluña (2011), identificaram dez características principais que formam o perfil do franqueado: capacidade gerencial; capacidade para relações humanas; empreendedorismo; desejo de sucesso; disposição para trabalhar; experiência no negócio; adaptação às mudanças; lealdade ao franqueador; capacidade financeira e, por último, perseverança. Concluiu-se que a lealdade ao franqueador é a mais importante de todas, seguida da capacidade gerencial (apud SOUSA; JUNQUEIRA;CASAS, 2014).

Se tratando de gerenciamento de qualidade das franquias, em estudo de caso realizado por Oni, Sekwelw e Matiza (2014), foram identificadas nove competências gerenciais necessárias para operar uma franquia, sendo elas, habilidade de aversão ao risco, habilidade de treinador, habilidade de planejamento, habilidade interpessoais, habilidade conceituais, sobreviver a uma concorrência estrita, ter conhecimento e habilidades em relação ao negócio, concentra-se em aplicar-se para desenvolver e efetivamente retratar habilidades

através de suas ações e ter ambição suficiente para administrar o negócio (apud NUNES, 2017).

Segundo Souza & Junqueira & Casas (2014) em pesquisa realizada através dos dados de perfil divulgados por 76 empresas, 82,60% das citações concentram- se em sete características do perfil, sendo habilidade gerencial citada por 57 empresas, capacidade financeira, comprometimento com o negócio e capacidade empreendedora citadas por 45 empresas , 32 citações sobre as características identidade com o ramo e marca e perfil psicológico e 24 citações a educação formal. Os 12,68% do total acumulado das citações por empresa são referentes as características: ponto e conhecimento regional, desejo de desenvolvimento pessoal , experiência no negócio, buscar desafios e propensão ao risco.

Ao analisar duas das características mais exigidas, habilidade gerencial e capacidade empreendedora, percebeu-se que as franquias buscam para a "habilidade gerencial" franqueados com perfil de gestor, com domínio dos princípios empresariais, administração dos recursos humanos, financeiros e materiais e cumprimento dos padrões de qualidade. Em relação a "capacidade empreendedora", as empresas buscam pessoas com espírito empreendedor que possuam também perfil gerencial, sendo citadas a autoestima, autocontrole, liderança, desenvolvimento de talentos na equipe, dinamismo e responsabilidade (SOUSA; JUNQUEIRA; CASAS, 2014).

Através de análise por segmento, o segmento acessórios pessoais/calçados tem como características principais a "habilidade gerencial", "capacidade financeira" e "identidade com o ramo e marca", sendo o último de grande destaque devido a especificidade do negócio. O grupo "outros segmentos" que contém beleza, vestuário, bijuterias, joias e óculos, teve como destaque as características "habilidade gerencia" e "capacidade empreendedora" (SOUSA; JUNQUEIRA; CASAS, 2014).

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 PESQUISA DE CAMPO

3.1.1 Elaboração do Questionário

Conforme já explicitado na seção 1.5 (METODOLOGIA), para a elaboração do trabalho foi aplicado uma pesquisa do tipo *Survey*, com questionário previamente elaborado. O objetivo do questionário era a partir das informações disponibilizadas pelos franqueados identificar se os dois grupos (franqueados e franqueadoras) possuíam a mesma visão sobre os fatores de sucesso do negócio.

O questionário foi dividido em quatro áreas. A primeira abordava experiências profissionais dos franqueados e a importância da habilidade gerencial; a segunda possui o intuito de identificar se o franqueado se interessava pelo mercado em que estava investindo; a terceira estava relacionada à abertura e administração da franquia, com perguntas voltada para a área financeira e o suporte operacional da franqueadora; e por fim, a quarta área tinha o objetivo te coletar a opinião do franqueado sobre quais habilidades ele considera importantes para o sucesso da franquia.

A escolha das perguntas foi baseada nos fatores de sucesso mais citados na pesquisa bibliográfica:

Perfil	Citações
Experiencia	4
Competências gerencias	4
Capacidade financeira	3
Caracteristicas demográficas	2
Educação formal	2
Empreendedorismo	2
Adaptacao a mudanca	2
Atitude para com o negocio	1
Perfil psicologico	1
Capacidade para relacoes humanas	1
Desejo de sucesso	1
Disposicao para trabalhar	1
Perseverança	1
Comprometimento com o negocio	1
Identidade com o ramo	1

Tabela 2 – Número de citações dos fatores de sucesso

Fonte: A autora

3.1.2 Questionário

A pesquisa aplicada seguiu a seguinte sequência:

I - Experiência profissional

Antes de abrir uma franquia, você trabalhava em que?

Ocupava algum cargo de liderança, possuía equipe?

Habilidade gerencial é um diferencial na sua opinião?

II- Interesse na área

Você sempre se interessou pela área da sua franquia? Gostava de pesquisar sobre o assunto? Acompanhava tendências? Você comprava nessa marca?

III- Franquia

A)Financeira

Quando começou a investir em franquias qual foi o procedimento financeiro realizado? Empréstimo em banco, capital próprio?

Você percebe a parte financeira como uma grande dificuldade?

B) Suporte Operacional

Qual foi o apoio que a franqueadora deu/da durante todo o processo? Treinamento?

Localização?

Você considera essa participação importante?

Foi realizada uma análise de mercado (Tamanho, etc) para se iniciar o processo?

IV- Fator de Sucesso

O que você identifica como fator de sucesso?

Quais características/habilidades você acredita ser necessárias para se abrir uma franquia de sucesso?

3.2 ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas pessoalmente em um shopping da cidade de Juiz de Fora e através de comunicação virtual. Foram entrevistados 4 pessoas, sendo eles: Franqueado

de Calçados femininos, com três lojas da marca no centro e nos dois shoppings da cidade; franqueado de Cama, Mesa e Banho com lojas nos dois shoppings, franqueado de calçados masculinos com uma loja e um franqueado com duas franquias sendo elas Acessórios Femininos e Moda Íntima e meias, que possuem lojas no centro e nos dois shoppings.

3.2.1 Resultados encontrados

As entrevistas para todos os franqueados foram realizadas seguindo o roteiro pré-estipulado.

Para o tópico referente à experiência profissional, o franqueado de calçados femininos é formado em advocacia e trabalhava na área anteriormente, assumindo cargos de liderança de equipes. Acredita na importância da habilidade gerencial, principalmente a financeira e destaca que é uma área que muitos franqueados possuem dificuldade. O franqueado de Cama Mesa e Banho possuía um trabalho em administração de shopping, já possuindo experiência em varejo, mas não como lojista. Trabalhava com liderança de equipe e tinha contato com as áreas comercial e financeira. Acredita que habilidade gerencial é muito importante e que sua experiência teve muito impacto na compreensão do segmento varejo, mas entende que quem nunca trabalhou na área consegue se adaptar e criar experiências. O franqueado de calçados masculinos teve uma grande jornada trabalhista com experiências em diversas áreas em que lhe proporcionou contato com liderança e gestão de equipe. O seu último trabalho antes de abrir a franquia foi uma multi marcas também de calcados masculinos. Esses conhecimentos são utilizados na loja para manter uma equipe boa, ter atenção na venda e pós venda, gestão de informação para a equipe e entendimentos de quais os produtos que possuem maior venda no seu estabelecimento. E o franqueado de acessórios e Roupa Intima e Meias, quando abriu a primeira franquia havia trabalhado antes com comércio de loja própria, e naturalmente precisava lidar com liderança e equipe, por isso considera a habilidade gerencial um aspecto essencial para gerir um negócio.

Para o tópico referente ao interesse na área e consequentemente a motivação para se abrir aquela franquia específica, o franqueado de calçados femininos não possuía interesse por moda, mas passou a pesquisar sobre o assunto e entender quais produtos teria maior venda. O franqueado de Cama, Mesa e Banho conhecia a marca, mas o que motivou a sua escolha foi a preferência por um segmentos que não fosse sazonal, ou seja, venda linear durante o ano. A escolha por uma marca tradicional no mercado e com grande aceitabilidade se deu através de uma pesquisa por conta própria sobre as franquias e sobre o mercado. O franqueado de

calçados masculinos conhecia a marca e era cliente. A escolha da Franqueadora se deu através de uma percepção do mercado e da falta do segmento em Juiz de Fora. O Franqueado de Acessórios e Roupa Intima e Meias abriu seus negócios a partir de indicações de conhecidos que trabalhavam no ramo de varejo e guiado por motivos financeiros. Conhecia os produtos oferecidos pela franquia de Roupa Intima e Meias e era cliente.

Em relação aos aspectos financeiros, apenas o franqueado de Acessórios e Roupa Intima e Meias que utilizou de financiamento no banco para a abertura da primeira franquia. Os outros três entrevistados utilizaram de capital próprio. O Franqueado de calçado feminino entende que a habilidade financeira é necessária para o negócio e acredita que na área de moda muitos abrem as franquias por se interessarem pelo segmento, mas não por se interessarem pelo negócio e isso gera muito fracasso. Acredita que a questão da moda, a franqueadora ajuda muito, pois sugere os produtos que os franqueados devem comprar. O franqueado de Cama Mesa e Banho e o de calçados masculinos acreditam que a habilidade financeira deve ser desenvolvida desde o início, pois o inicio da operação é muito custoso com obras, estoques. Tem-se uma grande despesa e baixa receita, por isso deve-se ter um capital de giro alto para manter o negocio e se manter. O Franqueado de Acessórios e Roupa Intima e Meias afirmou que a área financeira é um dos principais focos para gerenciar o negócio.

Em relação ao suporte da Franqueadora, todos os franqueados citaram a participação da franqueadora quanto a instalação da loja e ambientação, determinando especificamente o formato, produtos que devem ser comprados de acordo com o projeto da marca, o que gera custos altos. O franqueado de Cama Mesa e Banho e o de Calcados Masculinos comentaram que a franqueadora oferece treinamento sobre os produtos vendidos e técnicas de vendas. O franqueado de calcados femininos cita que um dos apoios oferecidos é um conselho sobre porcentagem de compra de cada produto, além disso, no início da operação foi oferecido treinamento sobre a produção, os sapatos, logística, TI, área comercia, marketing e visual de loja. O franqueado de Acessórios e Roupas Íntimas e Meias acredita que o apoio da franqueadora é o grande diferencial de ser franquia, pois estando em um grupo o investidor se sente mais tranquilo por ter alguém que está trabalhando o planejamento estratégico da marca.

Quanto aos fatores de sucesso, o franqueado de calcados femininos, Cama Mesa e Banho e Acessórios e Roupa Intima e Meias destacam a habilidade financeira e acrescentam que o gestor precisa participar do dia a dia da operação e acompanhar de perto. Outro fator citado foi a equipe, que deve ser competente, comprometida e ser bons vendedores. O

franqueado de calcados masculinos destaca a escolha de uma marca com produtos de qualidade, preço competitivo e, além disso, um bom atendimento ao cliente.

O quadro 2 sumariza as respostas dos entrevistados em relação aos cinco tópicos conversados, identificando a relação entre o que foi falado por cada um e o que foi citado pelos demais.

Perguntas/ Respostas	Experiencia profissional	Interesse na área	Habilidades Financeiras	Suporte Operacional	Fator de sucesso
Calçado Feminino	TI	TI	TI	TI	TI
Cama, Mesa e Banho	TI	TI	TI	PI	TI
Calçado Masculino	TI	PI	TI	TI	PD
Acessórios e Roupa Intima e Meias	TI	TI	PI	PD	PI

TI	Totalmente Igual
PI	Parcialmente Igual
PD	Parcialmente Divergente
D	Divergente
TD	Totalmente Divergente

Experiencia profissional	Todos tiveram outras experiências antes de abrir uma franquia, onde trabalhavam como lideres de equipe. Todos acreditam na importância da habilidade gerencial.
Interesse na área	A maioria não tinha interesse pessoal na área e a escolha pelafranquia foi feita por acreditarem que existia um bom mercado para o setor. Além da identificação de um mercado para calçados masculinos em Juiz de Fora, o franquado de calçados masculinos também possuia interesse na marca e comprava os produtos.
Habilidade Financeira	Todos entendem a habilidade financeira como essencial para o negócio. Todos exceto o franqueado Acessórios e Roupa Intima e Meias utilizaram de capital próprio para abrir o investimento.
Suporte Operacional	50% dos franqueados não se mostraram muito satisfeitos com os processos das franqueadoras e apenas um dos entrevistados não fez nenhuma reclamação sobre a relação, só citando pontos positivos.
Fatores de Sucesso	75% dos entrevistados citaram habilidade financeira e equipe. Além disso, foram citados ainda, produtos de qualidade, atendimento, marca com destque no mercado e treinamento de equipe.

Quadro 3 – Respostas dos entrevistados

Fonte: A autora

Apesar da amostra ser pequena, face às dificuldades encontradas no desenvolvimento do trabalho, as pessoas entrevistadas eram empreendedores de reconhecido sucesso. Foi identificada a importância de ter experiência anterior ao investimento em franquia para que se possam trabalhar competências de liderança e trabalho em equipe, além disso, a necessidade de buscar conhecimentos gerenciais e financeiros para possuir mais estabilidade na administração do negócio. Apesar da grande maioria ter investido com capital próprio, o franqueado que necessitou de empréstimo teve também bons resultados, abrindo em sequência uma franquia com capital próprio. O tópico "Interesse na área" não foi destacado como um ponto crucial pois é possível pesquisar sobre o mercado e se manter atualizado sobre as mudanças do setor. Em relação a franqueadora ser um diferencial para o sucesso do negócio, o que se pode concluir é que por a marca ser conhecida no mercado, isso favorece o aumento das vendas. Por fim, quanto aos fatores de sucesso, 75% dos entrevistados entendem que os pontos a se destacar são as habilidades financeiras e uma equipe comprometida.

3.2.2 Dificuldades encontradas no desenvolvimento da pesquisa

Por ser um projeto de pesquisa que envolve pesquisa de campo com entrevistas, percebeu-se grandes dificuldades para se agendar entrevistas com franqueados, mesmo na tentativa de explicação que seria uma entrevista rápida. O contato foi feito através de telefone diversas vezes, mas os resultados das entrevistas só foram obtidos após apoio de pessoas que tinham um relacionamento mais próximo com os lojistas e solicitava pessoalmente a entrevista para a pesquisa. Isso é importante ser relatado, uma vez que na área de engenharia de produção Miguel(2010) destaca os *surveis* como uma importante técnica de pesquisa, mas não ressalta as grandes dificuldades que os pesquisadores podem vir a ter.

4. CONCLUSÕES

Pelo apresentado nessa pesquisa, pode-se concluir que:

Como verificado na pesquisa bibliográfica, os pontos “Experiência”, e “Habilidade Gerencial” foram confirmados como essenciais para abertura de uma franquia. Pode-se perceber que os entrevistados possuíam experiências de trabalhos anteriores diversas, mas que todos já haviam liderado equipes, o que facilitou no desenvolvimento das suas franquias.

Quanto a capacidade financeira, grande parte dos entrevistados utilizou de capital próprio e todos destacaram a habilidade financeira como um requisito necessário para se manter um negócio. Foi citada a importância de saber gerenciar os recursos, principalmente porque o primeiro ano é um momento de muitos gastos e pouca receita, por isso, é importante ter capital de giro e saber comprar os produtos certos para evitar gastos e produtos parados no estoque.

A relação com a franqueadora foi apresentada com pontos negativos e positivos. A segurança de uma marca de reconhecimento é algo a se destacar, no entanto a relação apresenta alguns descontentamentos em alguns casos por ser um processo engessado, com muita burocracia e grandes gastos. Não foi dado grande destaque pelos franqueados para os treinamentos oferecidos pela franqueadora, não sendo um diferencial do processo.

Um ponto de grande importância citado por todos os franqueados e não pontuado nas pesquisas bibliográficas é a importância da equipe bem treinada e comprometida com as vendas. Alguns entrevistados citaram da atenção dada no processo seletivo, com o intuito de selecionar as melhores pessoas.

Como todo empreendimento, o risco faz parte do negócio, no entanto é importante saber fatores imprescindíveis para que pessoas que desejam ser franqueados possam buscar conhecimentos e experiências que lhes permitam maior segurança e habilidades para um negócio de sucesso.

REFERÊNCIAS[1]

BAGGIO, Adelar; BAGGIO, Daniel. **Empreendedorismo: Conceitos e Definições.** Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia,2014.

BARRETO, Guilherme**. Processos legais e estruturais para iniciar uma rede de franquias.** Pindamonhangaba. 2010.

BÔAS, Bruno. **Maioria das empresas fecha as portas após cinco anos, diz IBGE**. Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/5144808/maioria-das-empresas-fecha-portas-apos-cinco-anos-diz-ibge>. Acesso em: 07 de abril 2018.

CAMPOS, Luísa. **Franquia ou negócio próprio? Descubra qual o melhor para você**. Disponível em: <https://guiafranquiasdesucesso.com/franquia-ou-negocio-proprio/>. Acesso em: 07 de abril 2018.

CAMPOS, Luísa. **5 motivos para investir em franquia em 2018.** Disponível em: < https://guiafranquiasdesucesso.com/motivos-para-investir-em-franquia-em-2018/>. Acesso em: 07 de abril 2018.

CHIAVENATO. **Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espirito empreendedor**. 4 Edição. Malone. 2012.

DATA SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas**. Disponível em: < http://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/#taxa >. Acesso em: 07 de abril 2018.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo – Transformando ideias em negócios**. 3 edição. Rio de Janeiro. Grupo Editorial Nacional.2014

GALHARDO, Maurício; RIBEIRO, Adir ; MARCHI,Leonardo; IMPERATORE, Luis Gustavo. **Gestão Estratégica do Franchising - Como Conquistar Redes de Franquias de Sucesso**. 2 edição. DVS Editora. 2013

GALHARDO, Maurício ; RIBEIRO, Adir. **Gestão do Ponto de Venda - Os Papéis do Franqueado de Sucesso**. DVS Editora.2015.

GIMENES, Antônia; DAVID, Marco Antônio; MAIA, Daniela; ARAÚJO, Elaine. **Franquia: Um modelo de gestão**. Londrina. 2016

HISRICH, Robert; PETERS, Michael; SHEPHERD, Dean. **Empreendedorismo.** 9 edição. Amgh Editora. 2014

HISRICH, R. D.; PETER, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre. Bookman. 2004

MACHADP, Hilka; ESPINHA, Pedro. E**mpreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência?** São Paulo. 2010

MALHEIROS, Rita; FERLA, Luiz; CUNHA, Cristiano. **Viagem ao mundo do empreendedorismo**. 2 edição. Florianópolis.2005

MIGUEL, P. A. C. (organizador). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NUNES, Thaynah. **Franchising como modelo de negócio: Um estudo bibliométrico dos principais fatores de sucesso e insucesso**. Florianópolis. 2017.

PADILHA, Ana; SEVERO, Lessandra; MELLO, Fabiana; SLUSZZ, Thaisy. **Estratégia de franchising: as vantagens e as desvantagens deste tipo de negócio na perspectiva do franqueador.** Lajeado. 2010

PEREIRA, Alexandre. **Franquia de empresa (Franchising)*.** Coimbra. 1997

SOUZA, Gabriel; LOURENZANI, Ana Elisa. **A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: Uma análise da capacidade empreendedora**. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba. 2011

SOUSA, Marcia; JUNQUEIRA, Luciano; CASAS, Alexandre. **O perfil do franqueado divulgado pelos franqueadores na fase de prospecção de candidatos**. São Bernardo do Campo. 2014

VITORIANO, Sidney. **Riscos para o sucesso da implantação de unidades de franquias**. São Paulo .2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

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

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 06 de dezembro de 2018.

Mariana Gonçalves Leite	201249068
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
[illegible]	01248604670
ASSINATURA	CPF

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

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

Termo de Autorização para publicação de trabalhos acadêmicos em formato eletrônico no Repositório Institucional Digital da Produção Científica e Intelectual da UFJF

1. Identificação da material bibliográfico: ( ) **Tese** ( ) **Dissertação**
(X) **TCC graduação** ( ) **TCC Especialização**
2. Identificação da Tese ou Dissertação

Autor: Mariana Gonçalves Leite		
Matrícula: 201219068	CPF: 01243604670	ORCID:
Telefone: (32) 99194-1490	E-mail: mariana.leite@engenharia.ufjf.br	
Título do trabalho: Alguns desafios de sucesso num empreendimento franqueado		
Nome do orientador: Luiz Henrique Dias Alves		ORCID:
Co-orientador:		ORCID:
Membros da Banca: Roberta Cavalcanti Pereira Nunes		ORCID:

Pós Graduação Stricto Sensu (Mestrado e Doutorado)

Programa:	Curso:
Área do Conhecimento:	Data da defesa: / /
Palavras-chave:	

Pós-graduação Lato Sensu (especialização)

Curso de Pós-Graduação:	
Área do Conhecimento:	Data da defesa: / /
Palavras-chave:	

Graduação

Curso: Engenharia de Produção	
Área do Conhecimento: Empreendedorismo	Data da defesa: 26/11/2018
Palavras-chave: Empreendedorismo, Franquia, Fatores de Sucesso	

3. Agência (s) de fomento (se houver):

4. Licença de uso
Na qualidade de titular dos direitos de autor do conteúdo supracitado, autorizo o Centro de Difusão do Conhecimento da Universidade Federal de Juiz de Fora a disponibilizar a obra no Repositório Institucional gratuitamente, de acordo com a licença pública ***Creative Commons*** Licença 4.0 Internacional por mim declarada sob as seguintes condições.
Permite uso comercial de sua obra? ( ) Sim ( ) Não
Permitir alterações em sua obra? ( ) Sim ( ) Sim, desde que outros compartilhem pela mesma licença ( ) Não
A obra continua protegida por Direitos Autorais e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

5. Informação de acesso ao documento:
Liberação para publicação: (X) Total ( ) Parcial
A restrição (parcial ou total) poderá der mantida por até um ano a partir da data de autorização da publicação. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à PROPP ou PROGRAD. Em caso de publicação parcial, o embargo será de 12 meses. Especifique o (s) arquivo(s) capítulo(s) restritos:

Declaração de distribuição não-exclusiva

O referido autor:
a)Declara que o documento entregue é seu trabalho original e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer pessoa ou entidade.
b)Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal de Juiz de Fora os direitos requeridos por esta licença e que esse material, cujos direitos são de terceiros, está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdos do documento entregue.
c)Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não a UFJF, declara que cumpriu quaisquer obrigações exigidas pelo contrato ou acordo.

Assinatura do autor Mariana Gonçalves Leite **Data** 06/12/2018

Scanned by CamScanner