
O perfil do franqueado divulgado pelos franqueadores na fase de prospecção de candidatos

The franchisee's profile published by franchisors during the candidate prospecting phase

MARCIA ROCHA SOUSA*
LUCIANO A. PRATES JUNQUEIRA**
ALEXANDRE LUZZI LAS CASAS***

RESUMO

Este artigo tem como objetivo investigar o perfil do franqueado divulgado pelos franqueadores na fase de prospecção de candidatos. A pesquisa, de natureza qualitativa e quantitativa, foi realizada com os 165 franqueadores 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 material promocional das empresas e avaliados por meio de análise de conteúdo. Os resultados revelaram que habilidade gerencial é a característica do perfil do franqueado mais citada pelos franqueadores, seguida da capacidade financeira, capacidade empreendedora e comprometimento pessoal com o negócio. Observou-se que as empresas do segmento de alimentação são as que mais divulgam o perfil do franqueado desejado para o seu negócio. Finalmente, concluiu-se que os franqueadores buscam franqueados com perfil semelhante ao do empreendedor corporativo, que estejam entre gerentes

* Instituição Pontifícia Universidade Católica - São Paulo. Mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

E-mail: marcia_rocha_sousa@hotmail.com

** Instituição Pontifícia Universidade Católica - SP. Professor Titular do Departamento de Administração da FEA - PUC /SP. E-mail: junq@pucsp.br

*** Instituição Pontifícia Universidade Católica - SP. Professor Titular do Departamento de Administração da FEA - PUC /SP. E-mail: alascasas@terra.com.br

tradicionais e empreendedores, participando diretamente do negócio, ao invés de delegar tarefas.

Palavras-chave: Franquia; franqueador; perfil do franqueado; empreendedorismo; seleção de franqueados.

ABSTRACT

This article aims at investigating the franchisee's profile disclosed by franchisors during the candidate prospecting phase. The qualitative and quantitative research was conducted with 165 franchisors who received the 2013 Seal of Excellence in Franchising, awarded by the Brazilian Franchising Association (ABF). The main characteristics that a franchisee must possess were defined through literature review. The data, collected on websites and promotional material, were estimated through the content analysis method. Results show that management skills are the franchisee's characteristic most cited by franchisors, followed by financial capacity, entrepreneurial skills, and personal commitment to the business. It was observed that companies that disclose their franchisee's desired profile the most are from the food segment. Finally, we conclude that franchisors seek franchisees with characteristics similar to those of the corporate entrepreneur. In other words, individuals with traditional management and entrepreneurial features, who participate directly in the business rather than delegate tasks.

Keywords: Franchising; franchisor; franchisee's profile; entrepreneurship; franchisee's selection

INTRODUÇÃO

O *franchising* transformou-se em uma das formas de negócio de mais rápido crescimento e, em virtude da criação de oportunidades de emprego, *downsizing* e desenvolvimento econômico, vem recebendo atenção por parte de investidores e empresários (DADA; WATSON; KIRBY, 2010; FALBE; DANDRIDGE; KUMAR, 1999). De acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF) (2013a), o *franchising* representou, no ano de 2012, 2,3% do produto interno bruto (PIB) brasileiro. O faturamento foi de 103,291 bilhões de reais, com um crescimento de 16,2% em relação ao ano anterior. Além disso, o setor apresentou uma taxa de mortalidade de apenas 5%, e as redes de franquias movimentaram 103,3 bilhões de reais con-

tra 88,8 bilhões de reais em 2011. Em relação ao *ranking* mundial, divulgado em 2013 pelo World Franchise Council (WFC), o Brasil está em terceiro lugar, perdendo apenas para a China, que possui 4 mil marcas, e os Estados Unidos, com 3 mil.

Ao transformar seu negócio em franquia, o empresário sonha com a possibilidade da rápida expansão de sua marca, ganhos de escala e, também, custos e riscos aparentemente mais baixos. Para tanto, 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 disponibilizado pelo franqueador e apoiado em uma marca já consolidada. Com isso, o risco inerente ao negócio é menor, o que permite seu comprometimento pessoal com a franquia (PRADO, 2009; CHERTO et al., 2006).

Sob o ponto de vista econômico, o *franchising* é um sistema de negócio atraente, na medida em que os empresários percebem que seu projeto, se conduzido por conta própria, poderia enfrentar muitos riscos (GAUZENTE, 2002). Para os franqueados, a franquia representa a oportunidade de abrir seu próprio negócio com a vantagem de beneficiar-se da segurança de um sistema organizado: a rede de franquias (CHERTO et al., 2006).

Um dos principais objetivos dos franqueadores é a expansão de 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 em que 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).

O franqueador 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 et al., 2006).

De acordo com Prado (2009), 70% do sucesso de uma franquia provém 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 recursos financeiros, os quais são necessários para conduzir e cumprir as obrigações do negócio de acordo com os termos da franquia. Porém, para Jambulingam, Joseph 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.

Vale ressaltar que, no processo de seleção, o franqueador avalia o candidato a franqueado que poderá vir a integrar um de seus canais, porém, em contrapartida, esse candidato depara-se com diversas alternativas disponíveis no mercado e também considera a marca e o modelo de negócio que mais lhe convêm (PRADO, 2009; CHERTO et al., 2006).

Ao elaborar seu plano de expansão, o franqueador determina o número de unidades e o local (regiões do país, cidades e bairros) em que pretende abri-las, para, em seguida, definir as principais características que o franqueado deverá possuir. O franqueador inicia o processo de venda, que pode ser realizado pela própria empresa ou por empresas especializadas, na busca e seleção de candidatos (CHERTO et al., 2006; RIBEIRO et al., 2011). Este processo de venda de franquias contempla as seguintes etapas:

- a) prospecção de candidatos, cujo objetivo é recrutar o maior número de candidatos a franqueado nas regiões em que se pretende abrir novas franquias;
- b) seleção de candidatos, que irá escolher, entre os candidatos prospectados, aqueles que melhor atendam aos critérios previamente definidos;

- c) contratação da franquia, momento em que ocorre a negociação e fechamento do contrato.

No entanto, para prospectar candidatos, os franqueadores podem utilizar diversos canais de divulgação, entre eles, feiras de franquias e de negócios, anúncios em cadernos e revistas especializadas, assessoria de imprensa, mídias eletrônicas (*website* da empresa, *e-mail marketing*, mídias sociais, Google Ad Words) e material promocional (*folders*, brochuras e catálogos). Estes canais devem estar alinhados com o plano de expansão e também com o perfil do franqueado previamente definido pelos franqueadores. Entende-se que o momento da prospecção é uma oportunidade de os franqueadores encantarem seus candidatos para que eles identifiquem-se com a marca, o produto e a proposta de negócio.

Para Jambulingam, Joseph e Nevin (1999), seria importante, para ambas as partes, que os franqueadores fossem capazes de identificar e selecionar os franqueados de sucesso.

O objetivo desta pesquisa é investigar o perfil do franqueado divulgado pelos franqueadores na fase prospecção de candidatos. Este artigo inicia-se examinando a literatura sobre *franchising* e empreendedorismo e, posteriormente, as características que os franqueados devem possuir. Em seguida, apresenta os resultados referentes às principais características do perfil do franqueado definidas pelos franqueadores.

REFERENCIAL TEÓRICO

Serão discutidos os conceitos de *franchising* e empreendedorismo com objetivo de compreender se o perfil do franqueado desejado pelos franqueadores aproxima-se do perfil empreendedor ou gerencial. Em seguida, serão debatidas as características do perfil do franqueado.

Franchising 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 a um negócio (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

O *franchising* oferece diversas possibilidades para a realização de pesquisas relacionadas ao empreendedorismo, na medida em que o franqueador e o franqueado, ambos empreendedores, estabelecem uma parceria empreendedora.

Para Kaufamann e Dant (1999), a literatura fornece definições contraditórias de empreendedorismo, pois 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 gestão da mudança, inovação, turbulência tecnológica e ambiental, desenvolvimento de novos produtos, gestão de pequenos negócios, individualismo e evolução da indústria. Além disso, as definições de empreendedorismo foram ampliadas, passando a contemplar: 1) os empreendimentos não comerciais; 2) os empresários que não criavam uma empresa nova e inovadora; e 3) o empreendedorismo corporativo, que trata do profissional corporativo que busca agressivamente oportunidades para si e para a organização, tem grande capacidade de renovação e mudança por meio da flexibilidade e adaptação e promove inovação e criatividade, além de possuir forte propensão ao risco.

Kaufamann e Dant (1999) também 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, por último, 3) definições relacionadas às atividades empreendedoras.

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 tornar-se empreendedor aumenta na medida em que ele percebe a viabilidade da carreira empreendedora. E a percepção desta viabilidade está relacionada à experiência e às características pessoais, tais como: educação, valores, idade e histórico profissional.

Apesar do consenso de que as atividades dos franqueadores são empreendedoras, existe dúvida em relação aos franqueados (FALBE; DANDRIDGE; KUMAR, 1999). Isto porque sua autonomia é relativa no sistema de franquias, tendo em vista a obrigação contratual de seguir certas exigências dos franqueadores (LAS CASAS, 2007). O franqueado não possui liberdade de escolha nem 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. Esses franqueados, porém, realizam a maioria das funções dos empreendedores, com exceção da ideia de desenvolver algo novo, um novo negócio (ASGHARIAN; DAFDAR, 2013).

Considerando a definição de empreendedorismo de Hisrich, Peters e Shepherd (2009) e as limitações da relação franqueador-franqueado acima mencionadas, surge a questão do tipo de indivíduo buscado pelos franqueadores para ser seu parceiro de negócio: empreendedor como eles – inovador, visionário, independente, que saiba tomar decisões e assuma riscos calculados – ou gestor, com perfil semelhante ao de um administrador – com foco nos atos de planejar, organizar, dirigir e controlar (DORNELAS; 2008).

Segundo Dornelas (2008), há algumas semelhanças entre os perfis do administrador (gerente tradicional) e do empreendedor. Para o autor, o empreendedor é um administrador, mas com algumas características que o diferem do gerente tradicional, na medida em que os empreendedores são mais visionários que os gerentes.

Além disso, pode-se considerar a possibilidade de que as características desejadas pelas empresas estejam mais próximas do empreendedor corporativo, em consonância com Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 92-93), que entendem que este grupo de indivíduos encontra-se entre os gerentes tradicionais e os empreendedo-

res autônomos (modalidade do empreendedor). Para os autores, o empreendedor corporativo possui características de liderança, como criatividade e flexibilidade (Quadro 1) e sua atuação situa-se entre a “atividade de delegar tarefas dos gerentes e a participação direta dos empreendedores autônomos”. Com relação aos riscos, “os empreendedores corporativos e autônomos assumem riscos moderados e os gerentes são muito mais cautelosos”.

Quadro 1 - Características de liderança de um empreendedor corporativo

Características
Conhece o ambiente
É visionário e flexível
Cria opções administrativas
Encoraja o trabalho em equipe
Estimula a discussão aberta
Constroi uma coalização de patrocinadores
É persistente

Fonte: Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 94)

Portanto, essa relação entre *franchising* e empreendedorismo encaminha a discussão para o perfil que o franqueado deve possuir de forma a atender às expectativas do franqueador, construindo uma parceria harmônica e duradoura entre eles.

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 sistemático que possa qualificar bons candidatos com base em seu provável desempenho futuro (CLARKIN; SWAVELY, 2006; JAMBULINGAM; JOSEPH; NEVIN, 1999). Alguns franqueados prosperam dentro de seu sistema de franquia e outros falham. Por isso, a seleção de franqueados qualificados é um dos maiores problemas operacionais dos franqueadores. Além disso, a escolha de um franqueado pode ter excelentes resultados ou causar 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).

Um estudo de Jambulingam, Joseph e Nevin (1999) concluiu que, além do critério financeiro, existem outras características que podem gerar efeitos positivos sobre os níveis de cooperação entre franqueadores e seus franqueados: 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).

Já para Seawright et al. (2011), os franqueados participam da criação de novos negócios, pois estão sob a direção de seus franqueadores. Ao realizarem testes com grupos de empreendedores, gerentes e franqueados, concluíram que o perfil dos franqueados está mais próximo do perfil de gerentes corporativos do que de empresários empreendedores.

Clarkin e Swavely (2006), ao realizarem pesquisa com 1.043 franqueadores, apresentaram as seguintes características para a seleção de franqueados: capacidade financeira, experiência e habilidade gerencial, experiência empresarial, educação formal, perfil psicológico e, por fim, as entrevistas pessoais realizadas com os candidatos.. Concluíram que, além dos aspectos financeiro e profissional, as características pessoais apreendidas por meio das entrevistas com os candidatos também são importantes. Em seguida, a capacidade financeira e experiência e habilidade gerenciais. O perfil psicológico

e a formação são os critérios seguintes e, por último, a experiência empresarial.

Outros autores, 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. Neste estudo, concluiu-se que a lealdade ao franqueador é a mais importante de todas, seguida da capacidade gerencial.

Com relação à propensão ao risco, para Asgharian, Dadfar 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 três tipos de risco com os quais os indivíduos deparam-se 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 grande porção de seus recursos para obter crescimento do negócio; e (3) risco pessoal, referente aos riscos que afetam diretamente o indivíduo quando ele age a favor de uma determinada opção estratégica.

De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009), a principal vantagem da franquia para o franqueador é a rápida expansão do negócio, com baixo investimento de capital. Para tanto, o franqueado assume parte dos riscos do negócio (ASGHARIAN; DADDFAR; BREGE, 2013), bem como arca com o risco financeiro, representado pelo histórico e a estabilidade financeira da franquia, o mercado e, também, o potencial de lucro do negócio (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Portanto, a análise dos estudos acima mencionados permite inferir as principais características do perfil do franqueado: 1) capacidade financeira; 2) habilidade gerencial; 3) busca por desafios; 4) desejo por desenvolvimento pessoal; 5) formação; 6) capacidade empreendedora; 7) comprometimento com o negócio; 8) perfil psi-

cológico; 9) propensão ao risco; 10) experiência no negócio; e 11) ponto e conhecimento regional. Estas características informarão a análise dos dados da pesquisa.

METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza qualitativa e quantitativa. Quanto ao método, aplicou-se a análise de conteúdo, definida por Bardin 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. (2011, p. 48).

A amostra é de 165 franqueadores que receberam o Selo de Excelência em Franchising 2013, concedido pela ABF. O selo é reconhecido pelo mercado de franquias como “uma garantia das melhores práticas e profissionalismo das empresas” (ABF 2013b). Cabe ressaltar que a inscrição não é obrigatória e, em 2013, dos quase mil franqueadores associados, 191 inscreveram-se neste processo e 165 receberam o selo (ABF, 2013c).

A coleta de dados foi realizada em duas etapas:

1. na primeira, foi feita nos *websites* dos 165 franqueadores. A maioria dos franqueadores disponibiliza informações em seus *sites 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 transcritas na íntegra e na forma de texto na planilha de dados. Dos 165 franqueadores, apenas 72 divulgaram o perfil do franqueado em seus *websites* (Quadro 2).

Quadro 2 - Etapa 1: composição da amostra

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

- na segunda, realizada no período de 12 a 15 de junho de 2013, na 22^a **ABF Franchising Expo**, que ocorreu em São Paulo, em junho de 2013, foi coletado material promocional distribuído pelos franqueadores expositores aos interessados em adquirir uma franquia, tais como *folders*, brochuras e catálogos. Dos 165 franqueadores, 76 não participaram do evento. Das 89 empresas que participaram do evento, somente 15 divulgaram o perfil do franqueado em seu material promocional. Dessas 15 empresas, 11 divulgaram o mesmo perfil em seus *sites*, portanto a informação dessas 11 empresas não foi transcrita novamente; e quatro também divulgaram o perfil no evento, mas não o divulgaram nos *sites*, motivo pelo qual somente as informações dessas quatro empresas foram transcritas na íntegra e na forma de texto na planilha de dados (Quadro 3).

Quadro 3 - Etapa 2: composição da amostra

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

Ao consolidar as informações obtidas nas etapas 1 e 2, verificou-se que, dos 165 franqueadores definidos na amostra, somente 76 (46%) divulgaram o perfil do franqueado.

Os dados transcritos referentes às 76 empresas que divulgaram o perfil foram lidos observando-se as características definidas e computando a frequência de cada uma (Apêndice 1). Isto feito, foram encontradas as frequências totais das características. Cabe ressaltar que, no decorrer do processo, percebeu-se a existência de outras duas características que não foram contempladas na grade inicial, pois não haviam se destacado na revisão bibliográfica: identidade com o ramo e com a marca e seguir regras. Portanto, julgou-se oportuno incorporá-las ao processo, totalizando 13 características (Tabela 2): 1) buscar desafios; 2) capacidade financeira; 3) comprometimento pessoal com o negócio; 4) desejo de 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; e 13) seguir regras.

Tabela 1 - Características do perfil de franqueado

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, identificaram-se palavras, expressões e frases presentes no material coletado, o que permitiu atribuir valores numéricos (zero e um), possibilitando a análise quantitativa dos dados (BUSSAB; MORETTIN, 2010). Este procedimento de quantificação das expressões, feito mediante a análise de conteúdo dos documentos, encontra-se no Apêndice 1.

Na análise e discussão dos dados, os 13 critérios de seleção foram quantificados e classificados por frequência de citação; segmento de atuação das franquias e categorias das franquias (tempo de franquia e unidades franqueadas).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste item é apresentada a análise dos resultados apurados a partir das características definidas pelos franqueadores no processo de prospecção de candidatos a franqueados.

Classificação geral das características do perfil do franqueado

As características do franqueado definidas pelos franqueadores na etapa de prospecção de candidatos estão representadas na Tabela 2.

Verificou-se que 82,60% do total acumulado de citações concentram-se em sete características do perfil. Em primeiro lugar, citada por 57 empresas, a habilidade gerencial; em segundo, a capacidade financeira, citada por 45 empresas. Cabe ressaltar que comprometimento com o negócio e capacidade empreendedora também foram citadas pelo mesmo número de empresas, ou seja, 45. Em seguida, com 32 citações, foram mencionadas as características identidade com o ramo e marca e perfil psicológico. A educação formal foi classificada em sétimo lugar, com 24 citações. As cinco características seguintes representaram somente 12,68% do total acumulado das citações por empresa; são elas: ponto e conhecimento regional, com 13 citações; desejo de desenvolvimento pessoal e experiência no negócio, ambas com 11 citações; buscar desafios, citada por sete empresas; e, por último, propensão ao risco, citada por uma única franqueadora.

Tabela 2 - Classificação geral das características do perfil do franqueado

Características	f	%	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 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

A expectativa inicial era que, além da capacidade financeira, outras características fossem relevantes para os franqueadores. Corroborando os estudos de Jambulingam, Joseph e Nevin (1999) e Ramírez-Hurtado e Rondán-Cataluña (2011), os resultados indicaram três características principais: habilidade gerencial, com 75% das citações; capacidade empreendedora e comprometimento pessoal com o negócio, ambas com a mesma frequência da capacidade financeira, ou seja, 59,21% das citações por 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 um perfil próximo ao de um gestor, como é possível inferir das citações das três 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 de 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.

Em relação à característica “capacidade empreendedora”, contemplada com 45 citações, verificou-se que, ao mesmo tempo em que as empresas buscam indivíduos com espírito empreendedor, elas esperam que os candidatos também possuam perfil gerencial, conforme citações abaixo.

- Franquia 1: deve 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: deve ter responsabilidade, agilidade; facilidade de relacionamento pessoal; ser empreendedor; desempenhar a função de controlador geral de todas as atividades administrativas e financeiras da unidade; possuir perfil gerencial necessário para comandar um negócio e uma equipe em torno de cinco 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: deve ter dinamismo, liderança e empreendedorismo; domínio conceitual e prático de princípios empresariais; [...] aptidão e desejo de participar de uma estrutura plenamente formatada; [...] ser proativo, reunindo capacidade analítica e poder de discernimento; comprometimento total na gestão da franquia.

Com relação às empresas que citaram simultaneamente as características “habilidade gerencial” e “capacidade empreendedora”, verificou-se, também, que a maioria delas busca 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 por meio 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.

Portanto, considerando as características da liderança apontadas por Hisrich, Peters e Shepherd (2009) e em consonância com os estudos de Seawright et al. (2011), pode-se 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 afirmam que, para alcançar seus objetivos, os franqueadores contam com a lealdade e cooperação de seus franqueados.

Cabe destacar que 32 franqueadores, que representam 42,11% da amostra, citaram a característica “identidade com o ramo e marca”, lembrando que ela não constava da grade inicial, tendo sido inserida posteriormente por conta da relevância da frequência de citações. A alta incidência desta característica será discutida no item 4.2 – Características do perfil do franqueado por segmento.

Com relação à característica perfil psicológico, contemplada também com 32 citações, verificou-se que diversas empresas mencionaram atributos relacionados à habilidade quando desejavam referir-se ao perfil psicológico dos franqueados. Nesta pesquisa foram considerados somente os dados relacionados ao perfil psicológico dos indivíduos, tais como: autoconfiança, otimismo, motivação, criatividade, dinamismo, perseverança, empenho, força de vontade, sociabilidade e criatividade.

Os resultados da análise indicaram também que a característica “seguir regras” representou 21,05% da frequência de citações, estando alinhada à teoria de Rosenbloom (2002), que entende que a padronização é um dos problemas críticos das empresas que procuram prestar serviços em larga escala com um nível de qualidade elevado. Pode-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.

A característica “propensão ao risco” foi citada por uma única empresa, com a seguinte citação (Apêndice 1): “tenho a preparação necessária para superar perdas e para enfrentar contratemplos enquanto desenvolvo o negócio?” Apesar de tratar-se de característica empreendedora relevante no processo de tomada de decisão para a abertura do negócio, este resultado corrobora o estudo de Jambulingam, Joseph e Nevin (1999), que afirmam que os franqueadores devem se esforçar para recrutar somente franqueados que assumem risco calculado, e não jogadores. Pode-se concluir, também, que esta baixa frequência de citação deveu-se ao fato de a pesquisa ter sido realizada na etapa de prospecção de candidatos, momento em que os franqueadores pretendem conquistar o maior número de pessoas possível, não sendo recomendada, neste momento, a menção de aspectos relacionados ao risco, fator este que pode inibir o interesse dos candidatos no negócio.

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 se articulam entre si e com outras características, as quais também foram mencionadas pelas empresas, mas de uma forma diferente. Portanto, concluiu-se, também, que as características próprias de um gestor são dominantes. Ele deve possuir – além da capacidade financeira para investir e reinvestir em seu negócio – espírito empreendedor, comprometendo-se integralmente com sua franquia e identificando-se com o ramo de atuação e a marca escolhida, e, também, possuir atributos relacionados ao perfil psicológico que contribuam para o sucesso da parceria franqueador- franqueado.

Características do perfil do franqueado por segmento

Para realizar a análise dos dados por segmento, foi necessário, em primeiro lugar, classificar os critérios por número de citações, conforme Tabela 3, abaixo.

Tabela 3 - Quantidade de franquias por segmento

Segmento	Empresas	%
Alimentação	29	38
Educação, treinamento e escola de idiomas	13	17
Acessórios pessoais e calçados	9	12
Beleza, saúde, estética, medicina, odontologia e produtos naturais	6	8
Vestuário	5	7
Construção e imobiliárias	4	5
Hotelaria e turismo	2	3
Limpeza e conservação	2	3
Móveis decoração e presentes	2	3
Serviços automotivos	2	3
Bijuterias, joias e óculos	1	1
Negócios, Serviços e Conveniência	1	1
Total	76	100

Fonte: Elaborado pela autora

Em seguida, foram reunidos, em um único grupo, os segmentos menos citados: beleza, saúde, vestuário, construção e imobiliárias, hotelaria e turismo, limpeza e conservação, móveis, decoração e presentes, serviços automotivos, bijuterias, joias e óculos e, por último, negócios, serviços e conveniência. Este grupo foi denominado “outros segmentos”.

Ao analisar os dados da Tabela 4, verificou-se que, dos 12 segmentos contemplados neste estudo, os que melhor qualificaram o perfil do franqueado foram o de alimentação, com 29 franqueadores; educação, com 13 e acessórios pessoais/calçados, com 9, totalizando 45 empresas.

Com relação ao segmento de alimentação, destacaram-se, com o mesmo número de citações, “habilidade gerencial” e “comprometimento pessoal com o negócio”. Possivelmente isto decorra do tipo de negócio em que a qualidade do produto final (alimento) e o nível do serviço prestado (atendimento) exijam maior controle e acompanhamento da operação e equipe, como é possível verificar nas citações abaixo:

- Franquia 1: deverá ser o efetivo operador da loja.
- Franquia 2: têm 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 4 - Características do perfil do franqueado por segmento

Características	Alimentação		Educação		Acessórios pessoais e calçados		Outros segmentos	
	f	Citações/ Empresas (%)	f	Citações/ Empresas (%)	f	Citações/ Empresas (%)	f	Citações/ Empresas (%)
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

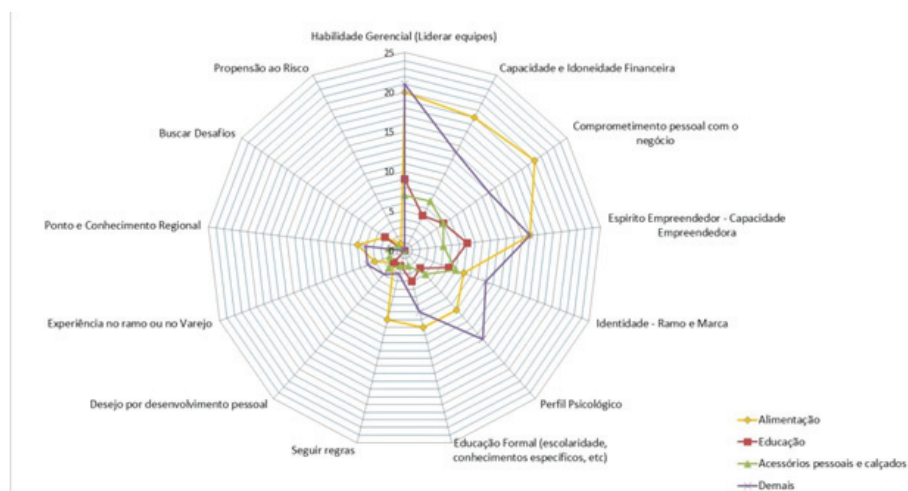
Fonte: Elaborado pela autora

Comparando-se os dados entre segmentos, verificou-se também que a característica “seguir regras” apresentou importância significativa para o segmento de alimentação, com 31,03% de citações, em relação ao de “educação”, com 15,38% e de “acessórios pessoais”, com 22,22% – possivelmente porque o segmento de alimentação apresente maiores exigências de qualidade, higiene e padronização de processos.

Pelo Gráfico 1, que apresenta de outra maneira os dados constantes na Tabela 4, pode-se verificar que, para o segmento da educação, as características mais citadas foram “habilidade gerencial” e “espírito empreendedor”, com nove e oito citações, respectivamente. Com relação ao espírito empreendedor, é possível que esta característica seja importante, na medida em que o franqueado está continuamente prospectando novas oportunidades de negócio, visando aumentar o número de alunos de sua unidade franqueada, como se pode inferir das citações abaixo.

- 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.

Gráfico 1 - Características do perfil do franqueado por segmento



Fonte: Elaborado pela autora

Ao contrário do esperado, o critério “educação formal” não se destacou no segmento da educação. Sua frequência aproximou-se à dos segmentos de alimentação, acessórios pessoais/calçados e outros segmentos.

Quanto ao segmento de acessórios pessoais/calçados, verificou-se que as características mais citadas foram “habilidade gerencial”, “capacidade financeira” e “identidade com o ramo e marca”, cada uma com sete citações. Com 77,78% das citações, “identidade com o ramo e marca” destacou-se, possivelmente pela 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 et al., 2006).

Em relação ao grupo “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.

Pelo exposto, pode-se concluir que o segmento da alimentação é o que mais se preocupa em definir o perfil de franqueado adequado ao seu negócio. Além disso, a característica habilidade gerencial é a mais citada por empresas de todos os segmentos analisados. Outro ponto relevante identificado é que os franqueadores do segmento de alimentação desejam que os franqueados comprometam-se com o negócio, gerenciando a equipe e, também, seguindo regras de forma a manter a operação rigorosamente dentro dos padrões estabelecidos pelas marcas.

Características do perfil do franqueado por categoria da franquia

A ABF classifica os franqueadores por categorias, contemplando o tempo de franquia e o número de unidades franqueadas. Dos 76 franqueadores da amostra, 31 enquadram-se na categoria pleno, 23 na sênior; e 22 na categoria máster (Tabela 5).

Tabela 5 - Classificação das franquias por categorias

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

Fonte: Adaptado de ABF (2013c)

Na análise dos dados por categorias (Tabela 6), constatou-se o equilíbrio entre os percentuais das citações por empresas, sendo, habilidade gerencial, capacidade e idoneidade financeira, espírito empreendedor e comprometimento com o negócio, as características mais citadas em todas as categorias de franquia.

Ao realizar a comparação dos resultados entre as três categorias, verificou-se que “educação formal” e “seguir regras” destacam-se na categoria pleno. Possivelmente sejam critérios relevantes para empresas que estejam no início do processo de expansão de suas unidades franqueadas.

Destacou-se, também, a característica ponto e conhecimento regional, com a menor frequência de citações (9,09%), na categoria máster. Possivelmente se deve ao fato de que os franqueadores deste segmento ofereçam o adequado suporte a seus franqueados em relação à escolha e definição do ponto comercial. Além disso, provavelmente, as empresas já estejam estabelecidas no mercado em que atuam, possuindo conhecimento e domínio suficientes nas regiões elencadas para abertura de novas unidades.

O Gráfico 2 sintetiza os resultados apresentados na Tabela 6.

Verificou-se, também, que “educação formal” e “seguir regras” destacam-se na categoria pleno. Possivelmente sejam características relevantes para empresas que estejam no início do processo de expansão de suas unidades franqueadas.

Com relação às categorias de franquias, verificou-se que a “habilidade gerencial” é a característica mais citada, seguida de “comprometimento pessoal com o negócio”, “capacidade empreendedora” e “capacidade financeira”. Além disso, percebeu-se que

Tabela 6 - Características do perfil do franqueado por categoria

Características	Pleno (? 2 anos e ? 10 unidades)		Senior (? 5 anos e ? 30 unidades)		Master (? 10 anos e ? 60 unidades)	
	f	Citações/ Empresas (%)	f	Citações/ Empresas (%)	f	Citações/ Empresas (%)
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
Propensão ao risco	1	3,23	0	0,00	0	0,00
Total de Empresas		31		23		22

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 2 - Características do perfil do franqueado por categoria de franquia



Fonte: Elaborado pela autora

não há variação significativa nas frequências de citação entre as categorias, com exceção do ponto e conhecimento regional, que foi menos citada pela categoria máster.

CONCLUSÕES

Ao transformar seu negócio em franquia, o empresário sonha com a possibilidade da rápida expansão de sua marca, com ganhos de escala e, também, com custos e riscos aparentemente mais baixos. Porém, não adianta um franqueador ter uma marca forte, um excelente produto ou serviço, se não contar com franqueados certos operando suas unidades, pois se o perfil do franqueado for mal delineado, pode tornar-se um problema para os franqueadores, na medida em que muitos conflitos são gerados pelas diferenças de expectativas, interesses e necessidades dos franqueadores e franqueados.

Os resultados da pesquisa revelaram que 82,60% do total acumulado de citações concentram-se em apenas sete características do perfil do franqueado: habilidade gerencial, com o maior número de citações, seguida por capacidade financeira, comprometimento pessoal com o negócio, capacidade empreendedora, identidade com o ramo e marca, perfil psicológico e educação formal.

Verificou-se, também, que o segmento de alimentação é o que mais divulga as características do perfil do franqueado desejadas. Outro ponto relevante identificado foi que os franqueadores do segmento de alimentação desejam que seus franqueados comprometam-se com o negócio, gerenciando a equipe e seguindo regras, de forma a manter a operação rigorosamente dentro dos padrões estabelecidos pelas marcas.

Com relação às características do perfil do franqueado por categorias de franquias, percebeu-se que não há variação significativa nas frequências de citação entre as categorias, com exceção do ponto e conhecimento regional, que registrou a menor frequência de citações na categoria máster.

Ao analisar o discurso dos franqueadores que citaram “habilidade gerencial” e “capacidade empreendedora”, constatou-se que, em consonância com os estudos de Seawright et al. (2011), a maioria deles busca candidatos que possuam perfil próximo ao de um gestor ou gerente corporativo. Destacaram-se características

como liderança, autodeterminação e inovação, basicamente tidas como empreendedoras, e também experiência e capacidade gerencial, sociabilidade e habilidade para motivar o trabalho em equipe, relacionadas ao perfil gerencial.

Pode-se perceber que os franqueadores buscam indivíduos que, além da capacidade financeira para investir e reinvestir em seu negócio, possuam espírito empreendedor, comprometam-se integralmente com a franquia, identifiquem-se com o ramo de atuação e a marca escolhida e, também, possuam atributos relacionados ao perfil psicológico adequado para o sucesso da parceria.

Finalmente, pode-se concluir que o perfil do franqueado divulgado pelos franqueadores assemelha-se ao do empreendedor corporativo, ou seja, indivíduos que estejam entre gestores tradicionais e empreendedores, que participem diretamente do negócio, ao invés de delegar tarefas, sejam persistentes e incentivem o trabalho em equipe.

É importante ressaltar que os resultados deste trabalho poderão subsidiar outros estudos sobre o perfil do franqueado, contemplando um maior número de franqueadores e de gestores da área de expansão das empresas.

Além disso, seria relevante a comparação entre o perfil do franqueado definido pelos franqueadores e as características dos empreendedores que pretendem adquirir uma franquia.

REFERÊNCIAS

- ABF - Associação Brasileira de Franchising. 2013a. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising> - acesso em 16-09-13
- ABF 2013b. Revista Guia Oficial ABF Franchising Expo 2013b. São Paulo: Ed. Lamônica, 2013. Disponível também <http://www.mflip.com.br/pub/lamonica/index4/?numero=4>
- ABF 2013c. Manual de Outorga e Renovação do Selo de Excelência em Franchising 2013. Disponível em www.portaldofranchising.com.br. Acesso em 16-09-13.
- ASGHARIAN, E.; DADFAR, H.; BREGE, S. Franchisees' activities as entrepreneurship. WEI International Academic Conference Proceedings. The West East Institute. Antalya, Turkey, p. 94-104, Jan.2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- CHERTO, M. et al. **Franchising: uma estratégia para expansão de negócios**. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

- CLARKIN, J. E.; SWAVELY, S. M. The importance of personal characteristics in franchisee selection. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 13, n. 2, 2006.
- DADA, O.; WATSON, A.; KIRBY, D. A. Toward a model of franchisee entrepreneurship. **International Small Business Journal**, v. 30, n. 5, 2010.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- FALBE, C. M.; DANDRIDGE, T. C.; KUMAR, A. The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 14, n. 1, p. 125-140, 1999.
- GAUZENTE, C. Using qualitative methods in franchise research. An application in understanding the franchised entrepreneurs' motivations. **Forum: Qualitative Social Research**, v. 3, n. 1, jan. 2002.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, A. D. **Empreendedorismo**. 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.
- JAMBULINGAM, T.; JOSEPH, S.; NEVIN, J. R. Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the summary. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 14, p. 363-395, 1999.
- KAUFMANN, P.; DANT, R. Franchising and the domain of entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 14, n. 1, p. 5-16, 1999.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2007.
- LAS CASAS, A. L.; GARCIA, M. T. **Estratégias de marketing para varejo: inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo**. São Paulo: Novatec, 2007.
- PRADO, M. N. Franchising: na alegria e na tristeza. 3. ed., São Paulo:Do Autor, 2009.
- RAMÍREZ-HURTADO, J. M.; RONDÁN-CATALUÑA, F. J. Identifying the franchisee profiles franchisors. **Journal of Business Economics and Management**, p. 37-41, Nov. 2011. This article was downloaded by: [177.141.160.19] On: 28 April 2013, At: 05:35 Publisher: Taylor & Francis Informa Ltd Registered in England and Wales Registered Number: 1072954 Registered office: Mortimer House, 37-41 Mortimer Street, London W1T 3JH, UK
- RIBEIRO, A. et al. **Gestão estratégica do franchising**. Como construir redes de franquias de sucesso. São Paulo: DVS, 2011.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SEAWRIGHT, K. W. et al. Exploring entrepreneurial cognition in franchisees: A knowledge-structure approach. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 37, n. 2, p. 201-227, 2011.
- WORLD FRANCHISE COUNCIL. Disponível em: <<http://www.worldfranchisecouncil.net/>> Acesso em: 14 set. 2013.

Recebido em: 31.10.2013

Aprovado em: 30.1.2014

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>

Apêndice 1: Exemplos de Palavras, Expressões e Frases por Característica

Crítérios	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 contratempos 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