

**EMPREENDEDEDORISMO E FRANCHISING: ESTUDO DE CASO EM
EMPRESA DE SOCIEDADE FAMILIAR**

**ENTREPRENEURSHIP AND FRANCHISING: A CASE STUDY IN BUSINESS
OF FAMILY COMPANY**

Iane Mara Araújo Silva Barreto*
Ígor César De Andrade Barreto**
Carolina Barbosa Montenegro***
Laís Karla Da Silva Barreto****
Cristine Hermann Nodari*****

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo principal identificar as características empreendedoras dos gestores proprietários da empresa Gentil Negócios, fazendo uma congruência entre o perfil empreendedor dos gestores proprietários da empresa, através de um estudo em nível de gestão. A empresa Gentil Negócios é composta por sociedade familiar que atua há mais de 35 anos no mercado e trabalham com *franchising*. A pesquisa foi caracterizada como um estudo de caso de natureza qualitativa, tendo utilizado na coleta de dados a técnica de entrevista semiestruturada. A entrevista foi aplicada para quatro gestores proprietários da empresa Gentil Negócios com base na estruturação teórica do empreendedorismo e a escolha da *franchising* como forma de empreender, na tentativa de alinhar os objetivos almejados da empresa. A análise de conteúdo revelou que dentre as características encontradas na empresa a influência familiar é predominante e as habilidades vão da disposição para assumir riscos calculados à vontade de trabalhar. Por fim, são apresentadas limitações e oportunidades de trabalhos futuros.

Palavras-chave: Empreendedor. Franchising. Habilidades. Negócios Familiares.

ABSTRACT

This article aims to identify the entrepreneurial characteristics of business owners Gentil Business managers, making a congruence between the entrepreneurial profile of the owners managers of the company, through a study on management level. The Gentil Business company consists of family company that has been operating for over 35 years in the market and work with franchising. The research was characterized as a case study of a qualitative nature, and used to collect data the technique of semistructured interview. The interview was applied to four owners managers Gentil Business company based on theoretical framework of entrepreneurship and the choice of franchising as a way to take in an attempt to align the desired goals of the company. We interviewed the four owners managers Gentil Business company. Content analysis revealed that among the features found in the company of family influence is

* Universidade Potiguar (UnP). iane_x@hotmail.com

** Universidade Potiguar (UnP). igor_cesar_20@hotmail.com

*** Universidade Potiguar (UnP). carolmontenegro@unp.br

**** Universidade Potiguar (UnP). laisbarreto@gmail.com

***** Universidade Potiguar (UnP). cristine.nodari@gmail.com

predominant and skills will the willingness to take calculated risks to the willingness to work. Finally, limitations and opportunities for future work are presented.

Keywords: Entrepreneur. Franchising. Skills. Business Family.

Introdução

Nas definições de empreendedorismo, para Hisrich et al. (2009), há um consenso de que se fala de uma espécie de comportamento que inclui: tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para uso prático e aceitar o risco ou o fracasso.

Nesse contexto, a figura do empreendedor e o empreendedorismo surgem como fonte de desenvolvimento econômico, social e cultural de uma determinada região. Para abrir o próprio negócio, o empreendedor pode-se valer da inovação através da introdução de novos produtos ou serviços, que possam gerar riqueza, agregar valor e identificar oportunidades de geração de lucro. Considerando a ocasião de empreender, surgem muitas dúvidas quando se pensa em investir em um negócio. Como forma de alternativa na redução dessas incertezas existe o sistema de franquias, conhecido como *franchising*.

Franchising tornou-se uma forma significativa de propriedade de empresas em muitas economias. Nos EUA, onde acredita-se ter sido pioneira, há 909.253 estabelecimentos franqueados de negócios, resultando em 21 milhões de postos de trabalho e mais de 2 bilhões de dólares de produção anual (LOLA DADA et al., 2015). O formato de negócio de *franchising*, que ocorre quando uma empresa (franqueador) vende o direito de usar seu nome comercial, sistemas operacionais e especificações do produto para outra empresa (o franqueado) (CASTROGIOVANNI et al., 2006) foi o objeto de análise neste artigo, juntamente com as características empreendedoras desenvolvidas pelos gestores proprietários da organização escolhida e como tais características influenciam na escolha da opção por franquias além de identificar as habilidades desenvolvidas nos empreendedores da empresa.

A concepção da visão empreendedora encontra-se em destaque nos tempos atuais, onde os empreendedores estão percebendo que a escolha da franquia é a maneira de gerir negócios em busca do crescimento e consolidação. O fato da aquisição de um empreendimento como este é fruto de um padrão, da facilidade em relação às práticas

da empresa e o *know how* do negócio. Tal ponto de vista chama atenção na empresa estudada, atuando no mercado em diversos segmentos. A principal estratégia do estudo de caso analisado nesta pesquisa foi a implementação e desenvolvimento de franquias, como forma de manter-se em crescimento constante das lojas e da empresa como um todo.

A literatura sobre tendências empreendedoras se concentra em reconhecer os indivíduos com a inclinação a se comportar de forma empreendedora, considerando aspectos da personalidade que são característicos dos empresários (LOLA DADA et al., 2015). Além disso, vários traços de personalidade de um empreendedor foram investigados de forma independente e coletivamente (BECKMANN; ZEYEN, 2014; TAJEDDINI; MUELLER, 2009; PARDO-DEL-VAL, 2014) para descrever as tendências empreendedoras de um indivíduo.

Concomitante, diferentes estudos internacionais abordam a trajetória do perfil do empreendedor em *franchising* (LOLA DADA et al., 2015; FREDRIKS et al., 2014; BECKMANN; ZEYEN, 2014; PARDO-DEL-VAL et al., 2014; ZAFEIROPOULOU; KOUFOPOULOS, 2014) e muitos outros destacam os fatores que incentivam as pessoas a escolher a atividade de *franchising* (TAMBURRINI; ZHANG, 2014; MÉNDEZ et al., 2014; CHARTRES, 2014; HUARNG; YU, 2014). Assim, a presente pesquisa justifica-se pela relevância sobre visão empreendedora de uma organização, no contexto brasileiro, especialmente no que concerne a escolha da franquia na forma de empreender. Os resultados dessa pesquisa contribuem para a compreensão do empreendedorismo da empresa incentivando o debate acerca desta prática bastante comum no ambiente organizacional.

Além dessa seção introdutória, o artigo está dividido em mais quatro seções. A próxima seção aborda o referencial teórico e os pressupostos de análise. A terceira seção apresenta a metodologia empregada para a análise empírica. A quarta seção apresenta a discussão dos resultados encontrados. A última seção apresenta as considerações finais da pesquisa.

1 Referencial Teórico

1.1 Empreendedorismo

Delineando uma teoria a respeito do tema em questão, observamos na visão de Dolabela (1999) um conceito de empreendedorismo originado da tradução da palavra

entrepreneurship, palavra francesa utilizada no início do século XII e que designava aquela que incentiva brigas. Ao longo dos séculos o empreendedorismo vem sendo base de estudo e várias opiniões foram formadas, que no decorrer desse assunto, consegue-se visualizar essas opiniões através de definições do tema abordado. Segundo Cardozo (2003), o empreendedorismo é a maneira de enfrentar crise através de inovação e transformação. Onde qualquer indivíduo com espírito empreendedor tem a capacidade de analisar oportunidades e ameaças, ter visão de futuro e usar a seu favor.

Na era da informação, os indivíduos e organizações tem que inovar e criar, através de métodos que possa atender as necessidades do mercado e as exigências dos clientes. Para não perder oportunidades, os empreendedores têm que estar conscientes das mudanças e traçar estratégias para desenvolver planos e ações favoráveis ao negócio.

Dornelas (2001) explana que empreendedorismo é o procedimento de inventar e inovar os produtos, desenvolvendo planos e ações que tenham um valor agregado para a organização, que promove o planejamento na busca de identificar oportunidade e iniciativas, assumindo riscos calculados.

Diante do contexto apresentado, os autores (CARDOZO, 2003; DORNELLAS, 2001) afirmam que empreendedorismo é inventar ou inovar produtos os serviços, para gerar riqueza através da identificação de oportunidade, assumindo riscos calculados. Para Ronstadt (1984), empreendedorismo é o procedimento ativo responsável em gerar mais riqueza. A riqueza é desenvolvida por indivíduos que vivem inovando e criando novos produtos ou serviços, no qual assumem riscos, tempo e comprometimento. O valor agregado deve ser percebido pelo empreendedor, localizando as habilidades e os recursos necessários.

Para Baran e Shane (2007) não é surpreendente que nos tempos atuais ainda não exista um consenso sobre a definição de empreendedorismo, levando em consideração que é uma área de estudos e uma atividade em que as pessoas se envolvem rotineiramente. O empreendedor é o indivíduo que nasce com características de empreender, ou por meios influenciados no ambiente que vive. Pode surgir à formação empreendedora, sendo influência familiar, acadêmica, no grupo de amigos ou trabalho. Entretanto, existe a possibilidade de se tornar um empreendedor por oportunidade ou necessidade.

Para Leite (2002), o empreendedor deve ter iniciativa, para obter ideias, e transformá-las em uma oportunidade de negócio, ter motivação e capacidade para

identificar mudanças e usar a seu favor. Entretanto, devem-se tomar decisões corretas no momento certo, para avaliar e fazer a escolha mais adequada.

De acordo com Diniz (2014) podemos entender o indivíduo empreendedor como alguém que executa sonhos, o ser empreendedor passa a ser descrito como executor de sonhos, mesmo que haja riscos. Enfrenta os problemas, mesmo não tendo forças. Caminha por lugares desconhecidos, mesmo sem bússola. Toma atitudes que ninguém tomou. Tem consciência de que quem vence sem obstáculos triunfa sem glória. E não espera uma herança, mas constrói uma história.

Desse modo, o empreendedor pode nascer com características ou adquiri-las ao longo da vida. Identificar e criar oportunidades, renovar e tornar possível o impossível e ter o poder de persuadir na hora da negociação e assumir riscos em favor de lucros para organização.

Segundo Birley e Muzyka (2001), a sociedade cria um hábito de acreditar que os empreendedores surgem através da necessidade de pessoas mais humildes, com baixo nível de escolaridade e que possui uma necessidade de sobreviver. O empreendedor por necessidade é o indivíduo que se encontra desempregado e não se depara com uma oportunidade de colocar-se novamente no mercado, levando-o a arriscar abrir o próprio negócio, por questão de sobrevivência e não porque quer, independentemente do nível de escolaridade.

Dornelas (2005) afirma que no Brasil é constante a criação de novos negócios diante da necessidade e não por oportunidade. Para tanto, faz-se necessário que o empreendedorismo cresça através da oportunidade, tendo em vista que esse tipo de empreendedorismo faz com que a economia se desenvolva. A oportunidade pode-se ter início através da identificação de novos mercados de produto ou serviço, no qual oferece ao empreendedor uma chance maior de lucratividade, no entanto, faz-se necessário verificar as condições de viabilidade para utilizar como estratégia competitiva. O empreendedor por oportunidade é o indivíduo que identifica uma oportunidade específica no mercado, através do ambiente externo e traça um planejamento estratégico, para que possa alcançar o sucesso por meio da ideia inovadora.

Assim, os empreendedores que pensam ou atuam no mercado globalizado, encontram desafios na hora de desenvolver a capacidade de criar uma empresa competitiva no mercado atual. Os produtos ou serviços que a empresa vier a oferecer devem ser produzidos dentro dos padrões de qualidades exigidos. Outra dificuldade

encontrada no mercado é o preço dos produtos ou serviços apresentados, decorrente da concorrência oferecida por empresas que oferecem produtos similares.

Um dos fatores relevantes dos desafios é a falta de experiência no negócio escolhido, pois sem conhecimento específico pode cometer erros e tomar decisões equivocadas. Para que isso não aconteça é imprescindível que se faça o uso de um plano de negócio. Segundo Chiavenato (2007), o plano de negócio identifica os aspectos a serem desenvolvidos no novo empreendimento, e representa uma análise de todos os elementos que deverão ser trabalhados, como qual o mercado, quais são os concorrentes.

Em relação a desafios empreendedores enfrentados, no Brasil, Britto e Wever (2003, p. 20) afirmam:

A falta de tradição e o difícil acesso aos investimentos continuam a ser principais impedimentos à atividade empreendedora, o brasileiro não tem o hábito de fazer planos para o longo prazo, devido à conjuntura econômica do país. Nos países desenvolvidos, é perfeitamente comum o financiamento de imóveis, com planos que levam de dez a trinta anos para serem liquidados. Existe uma necessidade urgente de estimar as práticas de investimentos.

Um dos fatores relevantes dos desafios é a falta de experiência no negócio escolhido, pois sem conhecimento específico pode cometer erros e tomar decisões equivocadas. Outro desafio que pode ser encontrado é a escolha equivocada dos fornecedores. Sem um bom relacionamento com os fornecedores a empresa pode ficar em risco no que diz respeito à continuidade do negócio. Levando em consideração que a empresa só funciona devido ao fornecimento de produto ou serviço.

Para Hirsch, Peters e Shepherd (2009), empreendedorismo é um processo que exige esforço contínuo e dedicação do empreendedor para a invenção de um produto ou serviço com valor, no qual são assumidos os riscos e recebidas as recompensas proporcionadas pela satisfação e pela compra. Em relação ao ambiente onde surgem novos produtos, Bygrave e Minitti (2000) colocam que o nível da atividade empreendedora é resultado de um processo dinâmico no qual ambiente social é tão importante quanto os fatores econômicos e legais.

1.2 Franchising

Existem vários questionamentos que são feitos antes de abrir o próprio negócio, que vão da necessidade para empreender a oportunidade identificada. A necessidade pode ser um dos motivos para que os empreendedores decidam abrir o próprio negócio, entretanto, o empreendedor tem que saber identificar o ramo a ser seguido e possuir conhecimento e habilidades suficientes, para que o negócio seja viável e rentável. Segundo a definição de Barreto (1998), o empreendedorismo é a capacidade de inovar e desenvolver algo através de poucos recursos. Assim enfatiza que o empreendedorismo pode começar através da necessidade, já que a partir de pouco ou quase nada se pode abrir um negócio.

Entretanto, existem indivíduos que possuem uma visão empreendedora e ver a oportunidade de abrir o próprio negócio através de algo inovador, no qual observa a necessidade no mercado e faz dessa oportunidade algo que lhe traga lucro. Por outra via, existem aqueles que apostam abrir um negócio por meio de franquias, em inglês *franchising*, levando em consideração que é a empresa já conhecida no mercado e traz grande chance de sucesso.

De acordo com Santos (2014), com as diversas oportunidades que surgem no mundo dos negócios, muitas pessoas se empolgam em tentar conduzir seu próprio empreendimento e uma alternativa que vem chamando atenção são as franquias. O sistema de *franchising* é uma parceria entre uma empresa franqueadora com um franqueado, onde a franqueadora vende o conhecimento e credibilidade já conquistada no mercado, e o franqueado assume todos os custos da operação e remunera a franqueadora através de royalties. Entretanto, cada uma tem autonomia para tomar decisões, seja ela empresarial ou financeira. De acordo com Toledo e Proença (2005), o sistema de franquias permite ampliar empresas que não apresentariam recursos, tecnologia e estrutura para se desenvolver rapidamente e sustentavelmente em um mercado competitivo.

Atualmente no Brasil o sistema de *franchising* vem crescendo anualmente, fazendo com que pessoas optem por uma franquia na hora de abrir o próprio negócio, através de uma marca já consolidada. Não se pode falar de *franchising* sem citar criatividade e inovação. Pois apresenta uma proposta de empreender, de fazer algo novo, que cause mudança e proporcione oportunidade. Nesse contexto, conceitua que inovação é um instrumento no qual os empreendedores buscam a mudança, oferecendo produto ou serviço diferente e identifica oportunidade de gerar lucro (DRUCKER, 1987).

No estudo de marcas, Corrêa (2009, p. 9) menciona que:

O consumidor passa a consumir marca se não necessariamente produtos ou serviços, na medida em que é atraído pela força promocional e o valor agregado à marca, e também nos casos de produtos ou serviços necessários, no qual o consumidor os adquire baseados na confiança pré-existente com a origem (marca) dos produtos/serviços contratados, é que se deve proteger o consumidor.

Para tanto, faz-se necessário uma pesquisa sobre a segmentação a ser seguida e em qual local abrir o negócio, uma vez escolhido o segmento, identificar as oportunidades e verificar se a franqueadora lhe dará o suporte técnico adequado, pois é de suma importância o bom relacionamento entre o franqueado e o franqueador.

Um bom relacionamento entre o franqueado e franqueador é de suma importância para o sucesso do negócio, pois é através de uma firme estrutura de parceria que se consegue alcançar os objetivos. Assim, cada um fazendo sua parte, a empresa só tem a ganhar e fortalecer a marca em questão.

Para não haver conflitos futuros, a melhor maneira é tirar dúvidas antes de formar a parceria. O mercado de franquias vive em constante desenvolvimento, o que acaba influenciando novos empreendedores a procurar esse sistema de empreender. Mas, para atingir o sucesso nos negócios, exige que ambas as partes contribuam para busca de soluções e todos saíam ganhando.

De acordo com Roque (2014) e Pavlin (2014), em qualquer negócio é importante a transparência, e se for sistema de *franchising*, isto é imprescindível, pois a prática da transparência facilita o decorrer do negócio, pois os franqueados atuarão dentro dos objetivos, para atender as necessidades de correções de direcionamento diante de mudanças que o mercado necessitar.

Percebesse que o bom relacionamento entre franqueados e franqueadores é relevante para o sucesso, e que necessitam de parceria constante.

2 Metodologia

Essa pesquisa científica teve como objetivo abordar a visão empreendedora da empresa Gentil Negócios. Por meio de um estudo de caso que, segundo Yin (2001), representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e do estudo das informações obtidas é que se desenvolveu este trabalho.

A pesquisa também apresenta um caráter exploratório o qual, como nos afirma Severino (2007), tem o objetivo de buscar e esclarecer informações sobre um determinado objeto ou tema de estudo. De acordo com Gil (1999), a pesquisa é exploratória quando abranger ascensão bibliográfica, coletas de dados através de entrevistas com pessoas que tem experiências práticas com o problema pesquisado que estimulem a compreensão, que tem por finalidade desenvolver, esclarecer conceitos e ideias para estudos posteriores. A pesquisa exploratória ressalta e influencia na descoberta de novos parâmetros a respeito do conteúdo delimitado e leva a um mapeamento sobre o emergente tema Empreendedorismo.

Quanto ao método qualitativo, Lakatos e Marconi (2001) nos conduzem ao conhecimento da abordagem qualitativa como uma análise que consiste na tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores.

Para coleta de dados optou-se pelas entrevistas semiestruturadas, estas deram subsídio ao conteúdo teórico produzido já que esse método possibilita a obtenção de dados que não são de fácil acesso ou visualizados em fontes documentais, estes foram disponibilizados por pessoas consideradas chaves no processo de construção das ideias deste estudo. Segundo Rosa e Arnoldi (2006), a entrevista é considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo. Ainda, em relação ao instrumento de pesquisa, cinco dimensões foram abordadas durante a etapa da entrevista, ressaltando aspectos da habilidade de empreender, empreendedorismo, espírito do empreendedor, influência de *franchising* e as suas relações.

Nessa etapa, foram obtidas informações com o objetivo de identificar as características empreendedoras desenvolvidas pelos gestores, além de saber como tais características influenciam na escolha da opção por franquias e as habilidades desenvolvidas nos empreendedores.

Os dados foram codificados e categorizados, apresentados na transcrição das respostas dadas na entrevista, estruturados em categorias para a realização da congruência entre os gestores e a compreensão na forma de empreender da empresa Gentil Negócios. Por se tratar de uma empresa familiar a categorização deu-se para o gestor fundador a codificação G1 e ao gestor primogênito G2, o gestor do meio G3 e o gestor caçula G4.

3 Resultados

Foram abordadas as habilidades de empreender desenvolvidas entre os gestores proprietários da Gentil Negócios. A maioria dos gestores consegue perceber que as habilidades proporcionam melhorias significativas nas áreas específicas de trabalho, resultando numa boa capacitação dos mesmos e na melhoria contínua no desempenho da empresa. Foi relatado por G1 que ter habilidade para criar e manter um ambiente de bem estar e harmonia é essencial. Para G2, G3 e G4 é preciso ter habilidades tais como: liderar, trabalhar em equipe, disposição para assumir riscos calculados, ter visão de futuro. Na visão de Chiavenato (2007), o administrador tem que saber direcionar a missão do negócio, ter visão de futuro, saber os valores essenciais de sua empresa, através de conceitos, valores e princípios que permitem saber aonde se quer chegar e saber trabalhar em equipe. As respostas apresentadas, por G1, G2 e G3, na maioria dos casos, condizem ter a capacidade de analisar as oportunidades e ameaças a seu favor, esteja ele num cenário de crise ou prosperidade. Que de acordo com Cardozo (2003), o empreendedorismo é a maneira de enfrentar crise através de inovação e transformação. Onde qualquer indivíduo com espírito empreendedor tem a capacidade de analisar oportunidades e ameaças, ter visão de futuro e usar a seu favor. Os mesmos sabem que para empreender é preciso inovar e transformar. Além do fato do G4 concordar parcialmente com G1, G2 e G3, além do que foi supracitado, também é preciso capacidade de agir, colocar em prática e fazer acontecer. Compreendesse que, dependendo do tempo de gestão, os gestores, vão ficando com uma visão mais analítica.

Numa próxima dimensão foram abordadas questões que refletem na influência do espírito empreendedor, que vão desde necessidade à influência familiar. O G1 acredita que a necessidade fez com que seu espírito empreendedor florescesse e a criatividade surgisse, na qual a iniciativa transformou-se em oportunidade. Para Leite (2002), o empreendedor deve ter iniciativa, para obter ideias, e transformá-las em uma oportunidade de negócio, ter motivação e capacidade para identificar mudanças e usar a seu favor. Entretanto, devem-se tomar decisões corretas no momento certo, para avaliar e fazer a escolha mais adequada. G2 e G3 comentaram que a influência familiar fez com que o espírito empreendedor surgisse de maneira curiosa ao conhecimento. G4 comentou que além da influência familiar, o desejo é entregar na terceira geração um projeto ainda maior do que sucedeu da primeira geração. Portanto, constatasse que a influência familiar foi um dos motivos do espírito empreendedor na empresa estudada.

No tocante empreender por necessidade ou oportunidade, os gestores G1 e G2 concordam que começaram a empreender por necessidade, ainda G1 afirma que a necessidade fez com que criasse planejamento e os sonhos tornassem oportunidades. Dornelas (2005) afirma que no Brasil é constante a criação de novos negócios diante da necessidade e não por oportunidade. G3 e G4 comentaram que começaram a empreender por oportunidade e uma ressalva vale a pena ser abordada. G4 quando foi perguntado se iniciou a empreender por necessidade ou oportunidade disse: “como integrante da segunda geração de uma família empresarial, tornei-me empreendedor muito mais por oportunidade do que necessidade, no meu caso a estrada já estava pavimentada, era preciso ampliar o caminho em busca de novos desafios”. De acordo com Martins (2007), oportunidades é identificar produto/serviço que o mercado tem carência no ambiente em que atua. Além de ser um fator no qual não podem ser controlados, que exige fatores relevantes para o planejamento estratégico.

Sobre a influência na escolha da *franchising*, os gestores G2, G3 e G4 revelaram que a possibilidade de potencialidade da marca foi um estímulo por parte dos gestores da empresa Gentil, para que os negócios da empresa aderissem à nova forma de empreender através de uma marca já consolidada no mercado. Nesse sentido, os pensamentos dos gestores nos remete ao pensamento de Corrêa (2009), quando menciona o valor agregado à marca e a confiança que transmite.

O G1 nos revela que começou a trabalhar com franquias sem saber que estava sendo precursor de uma nova modalidade de negócios, devido a pouco capital, diante das necessidades, concentrou as aquisições em um mínimo de fornecedores. Que subsequentemente decidiu por um único fornecedor há mais de 35 anos. Portanto, a influência foi consolidada em um sistema de parcerias, o qual se tornou, afinal, a mola mestra do portfólio de negócios (TAMBURRINI; ZHANG, 2014; MÉNDEZ et al., 2014) da empresa Gentil.

Em outra categoria abordou-se a importância do relacionamento entre o franqueado e franqueador: G1, G2, G3 e G4 concordam que o bom relacionamento é importante em qualquer atividade e de suma importância naquelas que permeiam o empreendedorismo. Para G1 e G3 a reciprocidade no meio da *franchising* constrói uma relação profissional de sucesso. Na visão de G2 e G4 a transparência e a confiança mútua são imprescindíveis à boa relação. Roque (2014) afirma que qualquer negócio é importante a transparência e se for sistema de *franchising* é imprescindível, pois a prática da transparência facilita o decorrer do negócio (CHARTRES, 2014; HUARNG;

YU, 2014), pois os franqueados atuarão dentro dos objetivos para atender as necessidades de correções de direcionamento diante de mudanças que o mercado necessitar (DADA et al., 2012).

Considerações Finais

A partir dos resultados obtidos, conclui-se que os objetivos da pesquisa foram atingidos, uma vez que foi possível identificar que a influência familiar é predominante nas características empreendedoras dos gestores da empresa Gentil Negócios, o que influencia diretamente na escolha por franquias na hora de empreender, pelo fato de G1, fundador da empresa, ter sido embrião nessa nova maneira de empreender no Brasil e ter obtido sucesso.

Com relação ao objetivo específico, foi possível identificar que os gestores G2, G3 e G4 possuem habilidades específicas de um administrador, tais como: visão de futuro, trabalhar em equipe, e correr riscos calculados, onde o administrador tem que saber direcionar a missão do negócio, ter visão de futuro, saber os valores essenciais de sua empresa, através de conceitos, valores e princípios que permitem saber aonde se quer chegar e saber trabalhar em equipe.

O estudo permitiu perceber que a empresa Gentil Negócios, que possui uma administração familiar, iniciou como muitas empresas no Brasil, através da necessidade do G1, mas soube transformar em oportunidade, conforme afirma Dornelas (2005), que no Brasil é constante a criação de novos negócios diante da necessidade e não por oportunidade. Para tanto, faz-se necessário que o empreendedorismo cresça através da oportunidade, tendo em vista que esse tipo de empreendedorismo faz com que a economia se desenvolva.

Essa pesquisa pode ser útil para que os programas institucionais, sejam eles desenvolvidos por empresas ou por instituições de ensino, percebam que há pouco entendimento do que é ser um empreendedor na *franchising* por parte daqueles que estão interessados em começar novos negócios. Ainda há, por parte dos empreendedores, pouca valorização de suas próprias características. Como recomendações para futuros estudos, podemos relacionar aprofundar a pesquisa, incorporando a visão da terceira geração de empreendedores da família, para um estudo mais complexo em nível de gestão familiar.

Referências

- BARRETO, L. P. **Educação para o empreendedorismo**. Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador, 1998.
- BARON, A. R.; SHANE, A. S. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thinson, 2007.
- BECKMANN, M.; ZEYEN, A. Franchising as a Strategy for Combining Small and Large Group Advantages (Logics) in Social Entrepreneurship: A Hayekian Perspective. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 43, n. 3, p. 502-522, 2014.
- BIRLEY, S; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor: o seu guia para se tornar um empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BRITTO, F.; WEVER, L. **Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CARDOZO, J. S. O empreendedorismo nosso de cada dia. **Valor Econômico**, São Paulo, 7 abr. 2003.
- CASTROGIOVANNI, G. J.; COMBS, J. G.; JUSTIS, R. T. Shifting imperatives: an integrative view of resource scarcity and agency reasons for franchising. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 3, n.1, p. 23-40, 2006.
- CHARTRES, L. The linkage between competitive and operational advantage and entrepreneurship within Australian real estate Franchises. **Pacific Rim Property Research Journal**, v. 20, n. 2, p. 171-185, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor, empreendedorismo e viabilidade de novas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva 2007.
- CORRÊA, G. B. **As faces da proteção do consumidor no direito de marcas**. Disponível em: <<http://leao.adv.br/upload/publications/pdf/44.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2014.
- DADA, O.; WATSON, A.; KIRBY, D. A. Toward a model of franchisee entrepreneurship. **International Small Business Journal**, v. 30, n. 5, p. 559-583, 2012.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- _____. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DRUKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Editora Pioneira, 1987.

- DINIZ, L. **O que é empreender**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-empreender/78598/>>. Acesso em: 27 set. 2014.
- FREDRIKS, J. W. S. et al. Modelling a technology push by using hybrid franchising. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 22, n. 1, p. 64-88, 2014.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HIRSCH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HUANG, K. H.; YU, T. H. K. Analysis of franchisors expansion strategies and competition. **Service Industries Journal**, v. 34, n. 3, p. 856-866, 2014.
- LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo**. 3. ed. Recife: Bagaço, 2002.
- LOLA DADA, O.; WATSON, A.; KIRBY, D. Entrepreneurial tendencies in franchising: evidence from the UK. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 22, n. 1, p. 8298, 2015.
- MARTINS, M. A. P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- MÉNDEZ, M. T.; GALINDO, M. A.; SASTRE, M. A. Franchise, innovation and entrepreneurship. **Service Industries Journal**, v. 34, n. 910, p. 843-855.
- PARDO-DEL-VAL, M. et al. Franchising: the dilemma between standardisation and flexibility. **Service Industries Journal**, v. 34, n. 910, p. 828-842, 2014.
- PAVLIN, I. Opportunities for franchising development and employment generation: Sustainable franchising as a form of entrepreneurship in Slovenia. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 18, n. 3, p. 262-281, 2013.
- RONSTADT, R. C. **Entrepreneurship**. Dover: Lord Publishing, 1984.
- ROQUE, A. **Franquias: o “casamento” franqueado e franqueador**. Disponível em: <<http://www.guiadofranchising.com.br/franquias-o-casamento-franqueado-e-franqueador/>>. Acesso em: 1 out. 2014.
- SANTOS, C. **Investir em franquias uma opção pra quem possui baixo capital**. Disponível em: <www.pensandogrande.com.br/investir-em-franquias-e-opcao-para-quem-possui-baixo-capital/>. Acesso em: 28 set. 2014.
- ROSA, M. V. de F. P. do C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

TAMBURRINI, G.; ZHANG, W. Entrepreneurship in Time of Crisis: The Outsourcing of Services Through Franchise Arrangements in the Italian Food Service Industry. **Journal of Foodservice Business Research**, v. 17, n. 1, p. 28-47, 2014.

TOLEDO, G. L.; PROENÇA, C. Fatores críticos de sucesso da franquia: uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. 12, 2005.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAFEIROPOULOU, F. A.; KOUFOPOULOS, D. The influence of the relational marketing paradigm on the governance of the novel channel format named social franchising: An exploratory qualitative analysis of four social franchises from the UK, **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 19, n. 2, art. n. 1450013, 2014.