

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS LARANJEIRAS DO SUL  
CURSO CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**ADRIANA OLIVEIRA SANTOS**

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E COMPORTAMENTO  
ESTRATÉGICO: UM ESTUDO  
MULTICASOS EM UNIDADES FRANQUEADAS DO MUNICÍPIO DE  
LARANJEIRAS DO SUL-PR**

**LARANJEIRAS DO SUL**

**2022**

**ADRIANA OLIVEIRA SANTOS**

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E COMPORTAMENTO  
ESTRATÉGICO: UM ESTUDO  
MULTICASOS EM UNIDADES FRANQUEADAS DO MUNICÍPIO DE  
LARANJEIRAS DO SUL-PR**

Trabalho de Conclusão de Graduação  
apresentado como requisito para obtenção  
de grau de Bacharel em Ciências  
Econômicas da Universidade Federal da  
Fronteira Sul  
Orientador: Prof. Dr. Antonio Maria da Silva  
Carpes

**LARANJEIRAS DO SUL**

**2022**

**Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul -  
UFFS**

Santos, Adriana Oliveira  
COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E COMPORTAMENTO  
ESTRATÉGICO: UM ESTUDO MULTICASOS EM UNIDADES  
FRANQUEADAS DO MUNICÍPIO DE LARANJEIRAS DO SUL-PR /  
Adriana Oliveira Santos. -- 2022.  
61 f.

Orientador: Dr. Antônio Maria da Silva Carpes

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Bacharelado em Ciências Econômicas, Laranjeiras do Sul,  
PR, 2022.

1. Comportamento estratégico, competências  
empreendedoras, franquias, franchising, Laranjeiras do  
Sul/PR.. I. Carpes, Antônio Maria da Silva, orient. II.  
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

**ADRIANA OLIVEIRA SANTOS**

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E  
COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO  
MULTICASOS EM UNIDADES FRANQUEADAS DO  
MUNICÍPIO DE LARANJEIRAS DO SUL-PR**

Monografia apresentada ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Maria da Silva Carpes

Este trabalho foi defendido e aprovada pela banca em DATA.

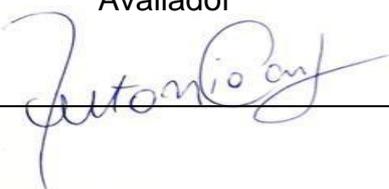
**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Me. Yogo Kubiak Canquerino - UFFS

Avaliador



---

Prof. Dr. Antonio Maria da Silva Carpes - UFFS

Orientador



---

Prof. Msc. Rafael Steffenon - UFFS

Avaliador

## 1. INTRODUÇÃO

Após a Segunda Guerra Mundial os soldados norte-americanos ao retornarem para suas casas encontraram no modelo de *franchising* uma alternativa segura para abrirem novos negócios. Dessa forma, a obtenção de um novo negócio passou a ser estimulada por conta da facilidade de se obter financiamentos, fazendo com que o sistema de franquias obtivesse maiores repercussões (ITO, 2015).

O estabelecimento de uma associação que tratasse dos esforços governamentais e das relações públicas para o sistema de franquias oportunizou o surgimento da *International Franchising Association* (IFA), a qual tem por finalidade promover e defender o sistema de *franchising* nos Estados Unidos da América (EUA).

No Brasil, a modalidade de franquias iniciou-se por volta do ano de 1954, no estado de São Paulo, por intermédio de uma escola de idiomas conhecida como Yázigi, a qual foi uma das primeiras franquias de serviços do Brasil (BARRETO, 2016).

No Brasil, em 1987, foi criada a Associação Brasileira de Franchising (ABF) a fim de incentivar o sistema de *franchising* brasileiro com a finalidade de promover a modalidade e possibilitar que o setor se expandisse (ABF, 2021). Ainda referente à regulação desse sistema, surge em 2019 a Lei 13.966 de 26 de dezembro de 2019, que prevê:

Art. 1º Esta Lei disciplina o sistema de franquia empresarial, pelo qual um franqueador autoriza por meio de contrato um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou não exclusiva de produtos ou serviços e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar relação de consumo ou vínculo empregatício em relação ao franqueado ou a seus empregados, ainda que durante o período de treinamento (BRASIL, 2019).

O sistema de franquias tornou-se uma saída para muitos empreendedores, cujo desafio à época estava na gestão de apenas um canal de vendas. A partir da proliferação de segmentos de clientes e a possibilidade de inserção de canais de distribuição, houve a adoção de um sistema multicanais de distribuição. Nesse sentido, o sistema de franquias ganha protagonismo (BARRETO, 2016).

Segundo dados divulgados pelo SEBRAE (2008), no ano de 2007 o faturamento das franquias correspondia a aproximadamente 24% do faturamento do setor de varejo. Não obstante, em nível internacional, este número chegava a 42% do faturamento no setor de varejo dos Estados Unidos.

De acordo com Ito (2015), no ano de 2014, o sistema de *franchising* foi responsável por gerar cerca de 1 bilhão de empregos diretos, o que quando, demonstrou um aumento de 6,5% comparado ao ano anterior, constituindo-se em atratividade para o investimento estrangeiro. O setor de franquias, no ano de 2013, chegou a faturar mais de R\$127 bilhões tornando-se o 5º maior destino para os investimentos no mundo, conseqüentemente influenciando diretamente Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil (ITO, 2015).

O franqueado pode enxergar o sistema de franquia como uma oportunidade para a criação do próprio negócio. Entre as vantagens estaria o fato de sujeitar-se a menores riscos, uma vez que elementos como estudo de mercado, testes de produto e aceitação de produto por parte dos consumidores, já foram realizados (ITO, 2015).

Ao se tratar do conceito de franquia no meio acadêmico, tem-se que o sistema de franquias é entendido como um contrato entre dois agentes, no qual uma das partes cede o direito de uso de sua marca para a outra parte, em contrapartida há um consenso de remuneração (MAFRA, 2020).

A franquia corresponde a um modelo de negócio que confere o direito de uso de marca, conhecimento (*know-how*), infraestrutura e distribuição. Pode ser um produto ou serviço e abrange diversos segmentos de mercado tendo como principal característica a padronização de produtos e processos (MAURO, 2006).

Mauro (2006) destaca que o franqueador consiste em uma pessoa jurídica que detém os direitos sob determinada marca ou patente. O referido

modelo permite que haja a formatação de um determinado negócio passando o direito de marca e patente, assim como seu *know-how* para terceiros (franqueados).

O franqueado é pessoa física ou jurídica que adere ao sistema de franquias, a qual foi criada pelo franqueador. Por meio do pagamento correspondente à cessão do direito de uso de marca ou patente, o franqueado se compromete a seguir o modelo que foi definido pelo franqueador (SILVA; AZEVEDO, 2007).

Presume-se que a gestão no universo das franquias é uma prática imprescindível que deva ser definida para que o desempenho de processos gerenciais seja alcançado efetivamente (ITO, 2015). O entendimento dos comportamentos relacionados às competências empreendedoras pode auxiliar o empreendedor na identificação de atributos geradores de valor, tal como na interação com os stakeholders em sua organização (MELLO; FONSÊCA; JÚNIOR, 2007).

De acordo com Almeida Junior e Zampier (2017) o avanço da tecnologia e o fomento para aprimorar o conhecimento acadêmico e profissional resultam em profissionais qualificados, os quais procuram desenvolver novas competências.

Competências podem ser entendidas como características pessoais que determinam posições hierárquicas na organização (MCCLELLAND, 1973). Para Man e Lau (2000) para cada função existem competências inerentes a ela. Os empreendedores quando utilizam suas competências com sucesso, podem enxergar o seu negócio de maneira integral.

A visão de negócios é resultado de uma percepção do gestor a respeito do futuro e relaciona-se com a determinação de estratégias para que os objetivos sejam alcançados.

Na percepção de Zampier (2010) pesquisas sobre o tema de competências empreendedoras ainda são recentes. No estudo de Paiva Jr., Fernandes e Almeida (2006) os autores analisaram como as competências de relacionamentos podiam auxiliar na cooperação de duas empresas de base tecnológica na região Metropolitana de Recife/PE.

Paiva Jr., Fernandes e Almeida (2006) encontraram em seus achados que a competência de relacionamento pode auxiliar o empreendedor a

fortalecer sua atividade empresarial, uma vez que o networking possibilita que o empreendedor encontre recursos para expandir seu negócio.

A sustentação do empreendedor nas redes é o desenvolvimento de alianças obtidas por intermédio das interações sociais. A competência de relações pode construir confiança e credibilidade possibilitando a expansão do negócio, gerando relações a longo prazo (PAIVA JR; FERNANDES; ALMEIDA, 2006).

Feuerschutte e Godoi (2007) estudaram a competência atrelada à ação e buscou caracterizar as competências de empreendedores do ramo de hotelaria no estado de Santa Catarina, entendendo suas experiências e atuação no mercado.

O estudo identificou três grupos de competências, sendo eles características pessoais do empreendedor: as emoções, qualidades, expectativas no negócio e histórico familiar; a gestão do empreendimento, a partir do uso de suas experiências na gestão, utilização de experiências passadas; e as competências relacionadas ao empreendimento, como a capacidade do empreendedor em identificar possibilidades de negócio por meio do olhar ao ambiente e da busca tendências (FEUERSCHUTTE; GODOI, 2007).

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

O sistema de franchising emprega no Brasil mais de um milhão de pessoas. O estado do Paraná tem ocupado o 4º lugar no *ranking* de unidades franqueadas por estado, ficando atrás do estado de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, respectivamente (ABF, 2021).

Segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF) o sistema de franquias tem tido destaque no cenário econômico no Brasil, tendo cerca de três mil redes franqueadoras. Esse número passa de 125 mil unidades, as quais no ano de 2014 atingiram um faturamento de 128 bilhões de reais, obtendo crescimento de 8,96% em relação ao ano de 2013 (ABF, 2017).

Ao analisar as repercussões econômicas da modalidade de *franchising*, entende-se o porquê da demanda de pessoas interessadas em investir em um

setor em que a marca se encontra consolidada e o produto ou serviço já foi testado e aceito por parte dos consumidores.

Apesar disso, não basta apenas o interesse em se tornar franqueado ou investir em novos negócios, o mercado exige dos empresários atributos importantes para o meio empresarial (BARRETO, 2016).

Peter Drucker (2002) traz em sua obra sociedade pós-capitalista que a evolução do sistema capitalista passará a demandar do empreendedor maior capacitação, em uma pluralidade de áreas do conhecimento, as quais irão auxiliar o processo de gestão nas organizações.

Dessa forma, o empreendedor terá que se preparar para as mudanças que requerem do indivíduo conhecimento do que fazer, o que ser e como ser com os outros (MELLO; FONSÊCA; JÚNIOR, 2007).

O assunto sobre desenvolvimento de competências vem sendo abordado com frequência no que diz respeito à literatura com uma linguagem mais gerencial. A abordagem transita pela análise das competências de cada indivíduo em relação às funções de determinados cargos, com o propósito de melhorar o desempenho desses profissionais dentro de uma organização (MAMEDE; MOREIRA, 2005; MAN; LAU, 2000).

Man e Lau (2000) listam sete competências de suma importância para que um empreendedor tenha avanço em seu negócio. No estado do Paraná, Almeida Junior e Zampier (2017) realizaram um estudo o qual identificou competências empreendedoras em franqueados do setor gastronômico.

Apesar de existirem estudos anteriores desenvolvidos (PAGNONCELLI, ZAMPIER e STEFANO, 2014; AVELAR, STEFANO e ANGNES, 2019) no estado do Paraná, verificou-se a ausência de mais estudos envolvendo o universo do setor de franquias, e ainda, relacionando comportamento estratégico e competências de gestão (BEHLING, 2015; BEHLING, LENZI, 2019)

O estado do Paraná é composto por 399 municípios, os quais estão distribuídas em 29 regiões geográficas imediatas, que se encontram agrupadas em seis regiões geográficas imediatas (IBGE, 2017).

O município de Laranjeiras do Sul é pertencente à mesorregião Centro Sul do Paraná e situa-se na microrregião de Guarapuava. A cidade de Guarapuava, por sua vez, conta com aproximadamente 183.755 mil habitantes

os quais representam 91,3% de sua área urbana e 8,7% de sua área rural (MAACK, 2002).

De acordo com o IBGE, com base no último censo realizado em 2021, o PIB per capita de Guarapuava é R\$33.639,89. No quesito Índice de Desenvolvimento Humano, Guarapuava equipara-se com Laranjeiras do Sul sendo que a primeira mantém 0,731 e Laranjeiras do Sul 0,706 (IBGE, 2010).

Laranjeiras do Sul encontra-se dentre as três maiores cidades da microrregião guarapuavana, com uma população estimada em 32 mil habitantes com renda per capita de cerca de R\$ 6.800,00 (IPARDES, 2021). O município tem uma população predominantemente urbana (81%) contendo a maior parte das empresas estabelecidas no perímetro urbano (IGBE, 2010).

Diante do exposto, pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa: **Como os proprietários/dirigentes de unidades franqueadas presentes no município de Laranjeiras do Sul PR, percebem as características do seu comportamento estratégico e competências empreendedoras?**

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar qualitativamente as características do comportamento estratégico e das competências empreendedoras percebidas pelos proprietários/dirigentes de unidades franqueadas presentes no município de Laranjeiras do Sul PR.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a. Caracterizar as empresas pesquisadas;
- b. Identificar as competências empreendedoras vigentes em cada franqueado;
- c. Mapear o Comportamento estratégico do universo pesquisado.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

Devido às instabilidades políticas e econômicas ocorridas no Brasil após o ano de 2014, o setor de franquias vem se mostrando cada vez mais forte. Desde 2015 o setor não acumulou quedas e vem se mostrando em um crescimento progressivo, configurando-se em importante setor para a economia (ITO, 2015).

Embora existam produções científicas voltadas ao setor de *franchising* no estado do Paraná, percebeu-se espaço para ampliar as pesquisas no estado, conseqüentemente contribuindo para somarem-se às pesquisas no Brasil, em relação ao tema de franquias e sua relação com competências empreendedoras.

Em especial, na região onde se localiza o município de Laranjeiras do Sul, unindo-se o fato da existência de pelo menos três empresas que fazem parte do sistema de franquias, torna oportuna a possibilidade de se contribuir com as referidas unidades um olhar para a empiria, a partir da aplicação de uma metodologia de análise científica.

Algumas pesquisas (PAIVA JUNIOR, FONSÊCA, MELO 2007) têm discutido o tema competências empreendedoras. Já, relacionando o tema com franquias (PAGNONCELLI, ZAMPIER e STEFANO, 2014; AVELAR, STEFANO e ANGNES, 2019) somam-se as pesquisas que envolvem unidades franqueadas. Ademais, alguns estudos (BEHLING, 2015; BEHLING, LENZI, 2019) elencam comportamentos utilizados estrategicamente por empreendedores, que acabam por definir suas características, sejam elas analíticas, defensivas, prospectoras ou reativas.

O estudo contribuirá ainda de forma prática, uma vez que ao fim da pesquisa o material com os resultados referentes às competências identificadas, servirá de bússola para os empreendedores que contribuíram com a pesquisa, tomem conhecimento das competências que o estudo diagnosticou em cada um deles.

Não obstante, o estudo ainda contribuirá com a percepção que cada empreendedor tem de seu próprio comportamento e de como esse comportamento utilizado estrategicamente têm impactado em seus negócios. A partir dos resultados irão ter a possibilidade de refletir sobre a melhor forma de aplicarem os recursos intelectuais na gestão de suas empresas.

Outra contribuição prática será para a autora deste trabalho, uma vez que ela está adentrando ao universo empreendedor e assim, poderá entender e identificar as competências empreendedoras.

Entende-se ainda que o Trabalho de Conclusão de Curso pode ser considerado um momento importante para o pesquisador (a), em razão de que permite que áreas de interesses diversos possam ser desbravadas, com o arcabouço de conhecimentos adquirido pelo acadêmico. Dessa forma, no momento de escolha pela área de interesse de pesquisa, considerou-se a proximidade da acadêmica com o tema e sua relação com a atividade profissional exercida.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

A estrutura do capítulo inicia com uma abordagem sobre o Sistema de Franquias, entendendo seu surgimento e estabelecimento. Na sequência são caracterizadas as definições de competências e competências empreendedoras, espaço em que serão diferenciadas à luz da literatura. Após isso, o tópico de estudos anteriores relatando pesquisas sobre o tema de competências empreendedoras e por fim, o último tópico tratando sobre o Comportamento Estratégico elencando os quatro comportamentos encontrados em empreendedores segundo o estudo de Fulano de Tal.

### 2.1 SISTEMA DE FRANQUIAS

De acordo com Ito (2015) o sistema de franquias reporta-se a década de 1850 nos Estados Unidos, quando uma empresa que comercializava máquinas de costura passou a buscar por parceiros independentes para comercializar seus produtos. Ainda que iniciante, essa empresa criou um novo modelo de negócios que passaria a ser adotado por diversas organizações por todo o mundo.

No entanto, conforme destaca Ito (2015), foi após a Segunda Guerra Mundial que o modelo passou a ganhar notoriedade. Com destaque especial para o período a partir da década de 1950, marcado pelo surgimento de grandes sistemas de franquias como *McDonald's*, *Burger King*, entre outros (CHERTO, 1988).

Silva e Azevedo (2007) salientam que as franquias possuem uma vantagem em relação à expansão tradicional, baseada na ampliação de estruturas físicas próprias, uma vez que minimiza os custos relacionados com o monitoramento e controle. Assim, *franchising* passa a despertar o interesse nos agentes econômicos que procuram uma forma de investimento.

Leite (1991) ainda destaca, que por se tratar de um modelo de menor risco, especialmente para aqueles que possuem pouca experiência, o modelo possui maiores chances de sucesso por garantir que o produto ou serviço já tenha sido testado e aprovado pelo mercado consumidor.

Embora o sistema de franquias não seja homogêneo em sua totalidade, dado que cada franquia possui elementos únicos, o mesmo pode ser entendido como um contrato entre duas partes, na qual uma parte cede o direito de uso de marca para outra parte, havendo assim, um consenso no que diz respeito à remuneração (MAFRA, 2020; MAURO, 2006).

Para a ABF (2014) o sistema de franquias tem como principal característica a concessão de direito de utilização, de forma exclusiva ou de forma semiexclusiva da distribuição de produtos e do uso de uma marca, sem vínculo empregatício ou a constituição formal de uma sociedade de cunho empresarial.

Nesse sentido, a franquia seria um modelo de negócio, na qual há a concessão do direito de uso da marca, de conhecimento (*know-how*), de infraestrutura ou de distribuição entre duas partes (MAURO, 2006). Mafra (2020) adiciona que a franquia seria uma forma especial de parceria entre duas partes, o franqueado e o franqueador.

O franqueado, podendo ser pessoa física ou jurídica, é a parte que adere, por meio de pagamento, ao modelo de negócios proposto, criado pelo franqueador. O franqueado é a parte que compra a concessão e será o operador de determinadas unidades de uma rede<sup>1</sup>, beneficiando-se da marca e do conhecimento fornecidos pelo franqueador (SILVA; AZEVEDO, 2007).

Mauro (2006) destaca que o franqueado possui uma vantagem ao obter uma licença para comercializar um produto que já possui aceitação no mercado consumidor. Silva e Azevedo (2007) adicionam que a franquia concederia uma vantagem para os franqueados, pois se o negócio em si não estiver sendo lucrativa, a totalidade do ônus do prejuízo não irá incidir exclusivamente sobre franqueado.

Já o franqueador é a parte que detém os direitos de determinada marca ou patente e possui o conhecimento de gestão de determinado negócio. Este concorda, via contrato, em transferir o direito de uso de sua marca por um período de tempo em uma região específica (MAURO, 2006).

---

<sup>1</sup> Conjunto de empresas com características semelhantes

Silva e Azevedo (2007) destacam que a contrapartida do franqueador é uma soma monetária fixa, conhecida como taxa de franquia, adicionada de uma parcela das receitas de cada unidade franqueada.

Embora exista uma diversidade entre as formas existentes de franquias, duas formas se destacam como as principais. Uma delas corresponde a um modelo em que todas as unidades são pertencentes aos franqueados, cabendo ao franqueador apenas conceder o direito de uso da marca ou patente e aplicar o seu know-how. Outra forma é um modelo denominado misto, na qual uma parte das unidades é pertencente ao franqueador e o restante aos franqueados, cabendo ao franqueador, além de concessão de uso da marca e aplicação de know-how, aplicação monetária (SILVA; AZEVEDO, 2007; ITO, 2015).

De acordo com Ito (2015) é imprescindível destacar que o termo franquia pode se referir tanto ao local físico, quanto ao mundo online onde as marcas podem escolher vender infoprodutos. Acrescenta-se ainda, ao conjunto de direitos e deveres estabelecidos por um contrato de *franchising* (ITO, 2015).

Dessa forma, é após a década de 1950, por intermédio de uma escola de idiomas conhecida como Yázigi, que o sistema de franquias se inicia no Brasil (ITO, 2015; BARRETO, 2016).

A partir da década de 1980, a maior parte dos conjuntos de franquias inicia seu processo de *franchising*. Já, em 1987 a ABF é criada, com objetivo de organizar um segmento que apresentava grande potencial de expansão (ITO, 2015; RIBEIRO *et al.*, 2013).

Ito (2015) destaca que mesmo após as instabilidades políticas e econômicas no Brasil, após 2014, o setor de franquias continua crescendo e impactando positivamente na atividade econômica nacional.

Em razão da importância do sistema de franquias para o Brasil, a lei que regulamentava *franchising* ganhou uma atualização em 2019. Assim, a lei 13.966 de 2019 passa a regulamentar a atividade comercial das franquias no lugar da lei 8.955 de 1994.

De acordo com o primeiro parágrafo do artigo 1º da lei 13.966/19, o franqueador deve, obrigatoriamente, ser o titular ou estar devidamente autorizado, pelo titular ou por autoridade judicial competente, para dispor sobre os direitos da marca (BRASIL, 2019).

A atual legislação ainda traz que o franqueador deverá fornecer ao franqueado, com antecedência mínima de 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato de franquia a Circular de Oferta de Franquia (COF), um documento obrigatório e de suma importância para as duas partes. A COF contém o histórico do negócio, as demonstrações financeiras dos dois últimos anos fiscais, a descrição detalhada da franquia e do perfil do franqueado, a estimativa do valor total de investimento inicial, o valor da taxa de franquia, relação completa de todos os franqueados, de todas as taxas periódicas e o prazo de validade do contrato (BRASIL, 2019).

Mauro (2006) destaca que a COF é um documento fundamental para a formatação da franquia, agindo de forma a manter a transparência para o ambiente de negócios e a sua existência é essencial para assegurar as vantagens empreendedoras do sistema de franquias.

Segundo Mendeilsohn (1994) o sistema de franquias não surgiu a partir de ideias de pessoas criativas, mas sim, a partir de características empreendedoras encontradas em determinados indivíduos que possuíam espírito empreendedor, indivíduos os quais ao perceberem as incertezas que enfrentavam em seu negócio, viram no sistema de franquias uma forma de expandir.

Dessa forma, entende-se que apesar do sistema de *franchising* fomentar e fortalecer o empreendedorismo no território em que ele se encontra, um franqueado não necessariamente é um empreendedor (MENDEILSOHN, 1994).

Caso o franqueado esteja situado em uma rede de franquias que o incentiva a fazer suas contribuições quanto à operação do negócio, custos e produtividade, o próprio será estimulado a participar com novas ideias. O que fará com que o franqueado se torne mais independente, o que pode ser importante para a tomada de decisão e a busca de soluções (MAURO, 2006).

Hashimoto (2010) exemplifica que expandir um negócio por meio do sistema de *franchising* não é empreendedorismo em si, mas a abertura de uma franquia ou de uma rede de franquias é empreendedorismo, dessa forma, o franqueador corresponde a um empreendedor, no entanto um franqueado não.

Por outro lado, Almeida Junior e Zampier (2017) destacam que mesmo optando por um modelo de negócios de *franchising*, os franqueados podem ser

considerados empreendedores, desde que possuam competências empreendedoras bem desenvolvidas.

A partir disso, pode-se entender que nem sempre um franqueado, aquele que compra o direito de uso de marca, terá necessariamente competências empreendedoras, porém, elas podem ser trabalhadas no indivíduo, competências essas que serão discorridas na próxima seção (HASHIMOTO, 2010).

## **2.2 COMPETÊNCIAS E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS**

Em 1973 o debate em torno da definição de competência já vinha sendo tratado entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos. Nisto, surgia a publicação do psicólogo americano David McClelland (1973), o qual ao referir-se a competência, compreendia ser uma característica vinda do indivíduo e casualmente relacionada com o alto desempenho em realizar uma tarefa ou resolver determinada situação.

Em razão disso McClelland (1973) vai definir competências como características que determinam quais indivíduos realizam determinadas tarefas com maior desempenho.

De acordo com Pontes (2009), as mudanças de estratégias nas organizações exigem do colaborador o comprometimento com o autodesenvolvimento, surgindo assim o aparecimento de novas competências. A autora define o desenvolvimento de competências como uma forma de sobreviver no mercado, uma vez que o próprio passa por constantes mudanças.

Dutra, Hipólito e Silva (1998) conceituam a competência como sendo a aptidão pessoal e individual, a capacidade pessoal de conseguir resultados positivos no esqueleto organizacional.

As competências individuais são entendidas como um processo dinâmico que engloba a capacidade do indivíduo, formadas por conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que facilitam a ação para a tomada de decisão (CECCON, 2013). De acordo com Ceccon (2013), toda atividade empresarial exige conhecimentos específicos, todas as etapas do processo decisório, o planejamento, a organização, a direção e o controle são afetados pelo nível de

conhecimento. Logo, o domínio de procedimentos, de diferentes conceitos, o conhecimento de fatos e de informações relevantes são indicadores de competência.

O conceito de habilidade está intimamente correlacionado com a utilização adequada do conhecimento acumulado. As habilidades carregam um conceito mais prático, se relacionando com a capacidade de aplicar o conhecimento acumulado para atingir resultados satisfatórios (URBANAVICIUS *et al.*, 2013).

A atitude, por sua vez, corresponde a um conjunto de ações compatíveis com o objetivo empresarial e a gama de ações que tem como finalidade atingir a excelência empresarial (CECCON, 2013). No que tange as competências que serão abordadas por esta pesquisa, na literatura do empreendedorismo elas estão relacionadas à capacidade de visualizar o ambiente tal como o conjunto das relações sociais (PAIVA JÚNIOR *et al.*, 2006).

Dessa forma, pode-se entender que o empreendedorismo em si tangencia diversos tópicos do estudo de competências e mostra a necessidade dos profissionais de fortalecerem suas competências individuais. Assim, quando se trata das competências empreendedoras, estas podem ser definidas como a união entre conhecimentos e habilidades que possibilitem que um indivíduo possa executar suas estratégias na criação de valores para a sociedade (PAIVA JÚNIOR *et al.*, 2006).

A competência empreendedora é a qualidade de saber e conseguir realizar dada atividade, unindo o conhecimento com a prática, o ato de agir em prol de se realizar um objetivo de cunho empresarial (CECCON, 2013). Nesta pesquisa será adotado o modelo de Man e Lau (2000), segundo os quais existem para cada função competências pertencentes a elas. Os autores trazem o sentido da palavra para o mundo dos empreendedores, os quais se utilizarem suas competências com êxito podem enxergar o seu negócio de maneira integral.

Os autores Man e Lau (2000) trazem o conceito de competências para o sucesso no mundo empreendedor, categorizadas em sete competências empreendedoras, sendo elas: (i) competências de oportunidade; (ii) competências de relacionamento; (iii) competências conceituais; (iv)

competências organizacionais; (v) competências estratégicas; (vi) competências de comportamento e (vii) competências de apoio.

O modelo de Man e Lau (2000) é evidenciado a partir de um estudo realizado pelos autores em Hong Kong, cujo objeto de pesquisa envolveu proprietários de pequenas e médias empresas do setor de serviços (MAN; LAU, 2000). Por meio de estudos empíricos os autores buscaram analisar o comportamento de empreendedores de pequenas e médias empresas no setor de serviços em Hong Kong, categorizando-as em sete áreas referentes às competências essenciais que um empreendedor deve possuir para enxergar o seu negócio de forma integral.

A seguir o Quadro 1 destaca as competências.

Quadro 1 – Competências empreendedoras de acordo com Man e Lau (2000)

Competências de Oportunidade	Capacidade de identificar oportunidades e necessidades do mercado, seja ela por meio da criação de um novo produto, novo processo ou abertura de um novo mercado. Para Man e Lau (2000), são divididas em três grupos: Identificação, avaliação e busca por oportunidades. O empreendedor pode identificar uma oportunidade graças às experiências passadas; reconhecer um público-alvo por meio de avaliação de mercado ou então busca de oportunidades promocionais.
Competências de Relacionamento	Competências relacionadas as interações interpessoais. Capacidade de construir redes de contatos com consumidores, parceiros e funcionários. Buscar exposição das características e habilidades para a mídia e dessa forma criar uma boa imagem pessoal, o que irá consequentemente refletir na imagem da empresa.
Competências Conceituais	Habilidade de analisar o mercado ou processos por diversos ângulos, sempre buscando alternativas que possam otimizar seus ganhos. As competências conceituais se referem a habilidade de observação, intuição e tomada de decisão rápida. Nessas competências entram as capacidades de inovar do empreendedor.
Competências Organizacionais	Habilidades de gestão do negócio. Como planejar operações; organizar recursos; liderar pessoas; motivar; delegar e controlar. Empreendedores devem ter conhecimento em recursos humanos, financeiros e tecnológicos.
Competências Estratégicas	Competências para analisar o cenário, avaliar e implementar estratégias. Necessário que o empreendedor tenha visão de longo prazo do negócio e compreenda a importância de seu empreendimento para a sociedade. Estabelecer metas e objetivos realistas, utilizando de toda a capacidade dos recursos da empresa.
Competências de Comprometimento	O empreendedor precisa estar comprometido com seu negócio diante de crises externas e internas, visando sempre o ganho a longo prazo. Uma das características mais eloquentes de um empreendedor é a devoção com o trabalho e com satisfação pessoal.
Competências de Apoio	Relacionadas ao aprendizado adquirido seja por meio de estudo de livros ou experiências do passado. Resiliência é fundamental. Outra característica do empreendedor de sucesso é a vida equilibrada entre trabalho, família, lazer e saúde.

Fonte: Adaptado Man e Lau (2000).

Pagnoncelli, Zampier e Stefano (2014) destacam que para apresentar a competência de oportunidade não basta apenas reconhecer que um empreendimento pode representar uma oportunidade ou que um determinado ramo de atuação está em expansão. Para os autores, a competência de oportunidade, integra o preparo, a realização de estudos de mercado e a avaliação de risco.

A competência de relacionamento deve ser bem desenvolvida com todos os *stakeholders*, pois o sucesso de um negócio depende fortemente das relações pessoais do empreendedor (MAN; LAU, 2000; ALMEIDA JUNIOR; ZAMPIER, 2017).

Almeida Junior e Zampier (2017) interpretam a competência conceitual como a capacidade de inovar, enquanto Pagnoncelli, Zampier e Stefano (2014) destacam que essa competência só pode ser plenamente desenvolvida através de um processo decisório ágil e intuitivo.

De acordo com Souza e Teixeira (2013) a competência de organização não deve ser vista apenas como algo relacionado exclusivamente com a gestão do empreendimento. Dessa forma, para que a competência da organização seja observada em sua forma completa, é fundamental a capacidade do empreendedor de se envolver em todas as atividades do negócio, compreender todas as etapas dentro da atividade de atuação, desde o nível operacional até o nível estratégico.

Pagnoncelli, Zampier e Stefano (2014) destacam que a competência de comprometimento é fundamental observar a preocupação do empreendedor com a continuidade da atividade, incluindo os desafios de sucessão.

A competência de apoio se refere à aprendizagem e os diferentes meios que os empreendedores tem de continuar aprendendo (ALMEIDA JUNIOR; ZAMPIER, 2017).

### **2.3 ESTUDOS ANTERIORES**

Nessa seção serão destacados três estudos anteriores que fazem uso da metodologia proposta por Man e Lau (2000). Enquanto Almeida Junior e Zampier (2017) e Pagnoncelli, Zampier e Stefano (2014) analisam as

competências empreendedoras de franquias no estado do Paraná, Souza e Teixeira (2013) buscam analisar franquias do estado de Sergipe.

Na pesquisa de Souza e Teixeira (2013), os autores analisaram as competências empreendedoras de franquias do setor de comércio, abrangendo o setor de alimentos, bebidas, calçados, bolsas e acessórios, em Sergipe. A partir de um estudo com delineamento exploratório-descritivo e método de estudo de casos múltiplos, coletando dados via entrevistas semiestruturadas.

Na pesquisa foi identificado que todos os três franqueados pesquisados apresentam a competência de oportunidade. No entanto, os autores evidenciam que nesse quesito o modelo de franquias pode ter uma fragilidade, pois, mesmo que o franqueado perceba oportunidades, algumas ações não podem ser completamente implementadas devido às normas do franqueador.

Na competência conceitual, Souza e Teixeira (2013) expuseram que uma característica comum entre os entrevistados é a forte presença da intuição. Ainda foi observado que dos três entrevistados avaliados, apenas um cumpriria totalmente os requisitos da competência de relacionamento, enquanto os outros dois apresentariam fraquezas como a falta de confiança nos colaboradores e baixas habilidades de negociação com a franqueadora.

No estudo de Souza e Teixeira (2013) todos os entrevistados possuem a competência de organização e se envolvem em todas as atividades da empresa, mesmo que o franqueado encarregue algumas funções para outros colaboradores.

Por fim, os autores explanam que nenhum dos entrevistados possui estratégias de cunho socioambiental, destacando também que as franquias estudadas não costumam traçar objetivos de longo prazo, ficando dependentes das estratégias das franqueadoras.

Almeida Junior e Zampier (2017) em sua pesquisa buscam analisar as competências empreendedoras dos empresários franqueados no setor de gastronomia na cidade de Guarapuava-PR, a partir do modelo proposto por Man e Lau (2000). Nesse sentido, os autores realizaram uma pesquisa qualitativa e exploratória através de entrevistas semiestruturadas com três empresários franqueados.

Na pesquisa foi observado que todos os três entrevistados possuíam a competência de oportunidade. Além disso, os autores detectaram que os

franqueados entendem o modelo de *franchising* como uma oportunidade por conta da menor exposição ao risco, devido à adoção de um modelo pré-formatado.

No quesito de competências de relacionamento, Almeida Junior e Zampier (2017) consideraram que os três entrevistados possuem competências de relacionamento, mesmo que em diferentes graus.

Os autores destacam que apesar de todas as franquias analisadas contemplarem essa competência apenas uma possuía relacionamento com todos os *stakeholders*, enquanto que as outras possuíam maior relacionamento com o cliente, com os colaboradores e/ou com a franqueadora.

Na pesquisa ainda foi constatado que apenas dois franqueados participam de todas as atividades da empresa, enquanto que o restante acaba por depender de uma gerente, gerando uma separação entre as rotinas administrativas, entre os colaboradores e o franqueado.

Almeida Junior e Zampier (2017) analisaram ainda, que somente um entrevistado possui dedicação exclusiva para a franquia, contudo os autores ressaltam que os entrevistados podem ser classificados como comprometidos com o negócio.

Pagnoncelli, Zampier e Stefano (2014) buscaram analisar as competências empreendedoras de franqueados de uma escola de idiomas no interior do Paraná, através de uma abordagem exploratória e um estudo de multicascos, com método de coleta de dados por entrevistas, baseando-se na metodologia proposta por Man e Lau (2000).

Na pesquisa de Pagnoncelli, Zampier e Stefano (2014) a competência de oportunidade pôde ser observada em três das quatro entrevistadas, cabendo salientar que duas entrevistadas continuam a perceber e a explorar novas oportunidades. Os autores destacam que a competência de relacionamento não foi observada em apenas uma, das quatro entrevistadas e que, em geral, foi clara a busca pelo fortalecimento da imagem de confiança nas franquias estudadas.

Na pesquisa de Pagnoncelli, Zampier e Stefano (2014) a competência de organização é compartilhada por todas as entrevistadas, destacando principalmente a busca por uma maior eficiência na alocação de mão de obra qualificada.

Por fim, Pagnoncelli, Zampier e Stefano (2014) observaram que todas as entrevistadas têm metas e objetivos de médio e longo prazo, especialmente no que se refere aos investimentos para ampliação do tamanho do negócio e modernização.

Apesar da dessemelhança dos estudos, tanto no que diz respeito à região geográfica quanto no perfil das unidades franqueadas analisadas, Almeida Junior e Zampier (2017), Pagnoncelli, Zampier e Stefano (2014) e Souza e Teixeira (2013), o ponto em comum estava na utilização do modelo de competências empreendedoras proposto por Man e Lau (2000). Outro ponto em comum foi observado em relação aos resultados, em que em nenhuma das amostras foram detectadas a totalidade das competências apontadas por Man e Lau (2000).

Sobre o perfil dos franqueados, nas três pesquisas realizadas todos os gestores de franquias possuíam ensino superior completo e com algum nível de contato prévio com empreendedorismo.

O perfil dos franqueados encontrava-se na faixa etária entre 30 e 40 anos e com mais de quatro anos de atuação no mundo empreendedor.

Os resultados encontrados por Souza e Teixeira (2013) alinhavam-se com os achados de Pagnoncelli, Zampier e Stefano (2014). Outrossim, Almeida Junior e Zampier (2017) encontraram que o modelo de *franchising* pode ser muito engessado indicando que a leitura e análise do mercado é feita pelos próprios franqueadores.

Souza e Teixeira (2013) destacam que um terço dos entrevistados não tem uma elevada carga horária dedicada ao negócio, permanecendo de 20 até 30 horas semanais, embora o franqueado tente compensar em qualidade do serviço ou produto.

A competência de apoio foi trazida nos estudos de Souza e Teixeira (2013) e Almeida Junior e Zampier (2017). Os resultados apontaram que todos os entrevistados possuem competências de apoio bem desenvolvidas (ALMEIDA JUNIOR E ZAMPIER, 2017), enquanto parte dos entrevistados, mais precisamente dois, na pesquisa de Souza e Teixeira (2013) afirmam que não possuem aprendizagem por meio de cursos formais e também não se preocupam em dar continuidade à sua formação.

Almeida Junior e Zampier (2017) destacaram que as competências de oportunidade, conceitual e estratégica foram de fácil identificação. Com relação às competências estratégicas, consideram que o modelo de franquias impede essa competência nos franqueados.

Souza e Teixeira (2013) salientaram que empreendedores com mais competências tendem a possuir melhores resultados. Enquanto que Almeida Junior e Zampier (2017) observam nos franqueados com dedicação exclusiva para a franquia tendem a possuir mais competências.

Por fim, Almeida Junior e Zampier (2017), Pagnoncelli, Zampier e Stefano (2014) e Souza e Teixeira (2013) destacaram que não foram identificadas outras competências necessárias para o sucesso dos franqueados, Os pesquisadores acrescentam positivamente e eficaz a metodologia de Man e Lau (2000).

Nessa seção, mesmo com as diferenças territoriais, características inerentes aos franqueados e de área de atuação da franquia, foi possível verificar elementos em comum entre as três pesquisas, além de indicar que a metodologia de Man e Lau (2000) é uma abordagem que consegue estudar as características gerais dos empreendedores em diversas áreas.

## **2.4 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO**

Estudos sobre estratégias surgiram com o intuito de direcionar as organizações que procuram avantajar seu extinto estrategista. O assunto torna-se complexo uma vez que permeia diversas áreas funcionais como é o caso da área de finanças, marketing e produção (SERRA, 2007)

As organizações empresariais independentemente de seu seguimento, situam-se no mercado onde o ambiente externo impõe desafios constantes. Estes desafios impactam diretamente em seus comportamentos, porém, não necessariamente essas organizações se comportam da mesma maneira (RIBEIRO; ROSSETTO; VERDINELLI, 2011).

Em razão desses desafios, as variáveis exógenas conduzem os gestores dessas organizações à tomada de decisão, não imperiosamente com

base em teorias de mercado, como também, com base empírica, quando o gestor decide recordar suas experiências.

De acordo com Junges (2004), a estratégia de posicionamento utilizada por uma organização é o fator crucial para exercer sua competitividade no mercado. Em contrapartida, é necessário que a empresa tenha entendimento do que de fato lhe torna competitiva perante o mercado, para que a estratégia de atuação seja eficaz.

Não obstante, antes mesmo do procedimento para elaboração da estratégia de atuação da empresa, a mesma precisa desmistificar o ambiente que ela está inserida, reconhecendo suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (KOTLER, 2000). O autor ainda destaca que as forças externas ao ambiente da empresa afetam intimamente a competência da administração em expandir e manter seu relacionamento com a carteira de clientes.

As particularidades de cada empresa conduzem seus gestores a decisões embasadas em suas experiências e intuições empresariais, porém, o empirismo não é algo defendido pela literatura. Barney (1991) destaca que para o sucesso de uma empresa, suas estratégias devem ser elaboradas por meio de recursos valiosos e de difícil imitação, como pode ser considerado o chamado *feeling* do gestor. Porém, é de suma importância o conhecimento assíduo em relação à qual comportamento adotar para usufruir dos benefícios que eles podem gerar.

Segundo Miles e Snow (1978), uma empresa é fruto da articulação de propósitos e de mecanismos estabelecidos para sua realização, o que torna importante a junção dos recursos e do comportamento estratégico para a construção da vantagem competitiva, pois cada comportamento implica em características diferentes, os quais exigem recursos também diferentes para a geração dos resultados desejados pela empresa.

Embora para estes autores as mudanças ambientais sejam vistas como importantes, para a maioria das empresas, o processo de ajuste às mudanças ambientais consiste em um procedimento de tomada de decisão desafiadora, uma vez que a implementação do comportamento estratégico necessita estar alinhado com os recursos, pois sem a junção de ambos, a estratégia não pode ser implementada (MENON; et al.,1999).

Quadro 2 – Tipologia do Comportamento Estratégico de Miles e Snow (1978)

Comportamento Estratégico	Características
Prospector	Busca constantemente oportunidades em novos produtos e/ou mercados, primando pelo pioneirismo. Muitas vezes os esforços para tal comprometem sua lucratividade no curto prazo o que não representa um problema, já que a organização e o gestor apostam no retorno futuro das estratégias assumidas.
Defensivo	Direciona o seu escopo de atuação em uma linha de produtos ou mercado estável, sob a qual mantém o domínio através da especialização. Restringe-se ao que sabe fazer tão bem, ou melhor, que a concorrência.
Analítico	Analisa as tendências do mercado em que atua, adotando somente as estratégias já implantadas e bem sucedidas por outras organizações. Combina assim, características prospectoras e defensivas, com objetivo de minimizar riscos e maximizar oportunidades de lucro
Reativo	Apenas reage ao ambiente externo, desenvolvendo novos produtos ou mercados somente sob ameaça de outros competidores, evitando assim a perda de clientes ou de lucratividade. Atua como se não houvesse estratégia ou com a falta de consistência destas.

Fonte: Adaptado m Miles e Snow (1978) e Miles et al. (1978)

Ainda se tratando de recursos e de como otimizá-los para melhor elaboração de estratégias, Penrose (1959) considerada a autora que marcou o início do assunto sobre a teoria baseada em recursos, salienta que o crescimento de uma organização não se encontra no mercado em que ela atua, mas sim, nos recursos que ela possui e na maneira como são utilizados.

Devido as incertezas de mercado, possuir recursos pode não ser suficiente para garantir a competitividade da organização, mas a agilidade quanto à inovação aliada à boa gestão caracteriza empresas bem sucedidas (RODRIGUES, 2007).

De acordo com Miles e Snow (1978) é recorrente que as organizações reavaliem seus propósitos e tentem acompanhar as mudanças do ambiente para superarem os desafios encontrados, porém, para muitas empresas, se ajustar à novas esferas de atuação requer tomada de decisão, o que por vezes é algo custoso para a organização.

Assim sendo, os autores propõem quatro padrões de comportamentos denominados comportamento estratégicos, eles são elencados em quatro comportamentos pelos autores, sendo: analítico, prospector, defensivo e reativo.

Ainda segundo os autores, o comportamento analítico tem como característica principal a minimização de riscos e em contrapartida, maximizar os lucros combinando assim atributos prospectores e defensores. Ele tenta ter

segurança e estabilidade em um mercado, enquanto está atento à mudanças para agir a qualquer momento procurando adotar estratégias já testadas e com êxito.

Por outro lado, o comportamento prospector procura novos mercados e novas oportunidades, para agentes com perfil prospector, a inovação é a chave para ser bem sucedido, independente se isso arriscará a sua lucratividade, pois para esse perfil a inovação constante é primordial (MILES et al.,1978).

O comportamento defensivo pode ser uma aliada para empresas que atuam em um mercado consolidado, porém, para os autores o maior risco de estar na defensiva, é que a empresa atua com ineficiência tornando-se incapaz de se adaptar às mudanças de mercado, tal como adentrar novos mercados (MALONE, 2008).

Para Miles e Snow (1978), o comportamento reativo pode ser considerado como um fracasso na estratégia da organização já que seus processos se tornam inconsistentes e não se alinham ao mercado. Para Malone (2008) a organização com esse tipo de comportamento torna-se problemático por não ter clareza em suas estratégias.

### **3. METODOLOGIA**

De acordo com Gil (2008) método pode ser definido como o caminho a ser seguido para se chegar a determinado fim. Para o autor existem vários métodos e diversas classificações que podem ser adotadas.

Para Marconi e Lakatos (2003) o método é um conjunto de ações adotadas de modo racional e sistemático, em direção a um propósito. A seguir é apresentada a trajetória metodológica traçada para a realização desta pesquisa.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa aplicada se diferencia da pesquisa pura por gerar soluções de problemas de interesse regional, baseando-se na aplicabilidade de um método previamente desenvolvido.

Dessa forma, quanto à natureza, a presente pesquisa se classifica como aplicada, uma vez que existe o interesse em se observar as características da gestão das unidades franqueadas, a partir da percepção dos gestores. O referido olhar será feito a luz do método proposto por Man e Lau (2000), para mapear as competências empreendedoras, com o intuito de se constatar como se desenvolvem as competências empreendedoras dos proprietários/dirigentes das referidas unidades presentes no município de Laranjeiras do Sul PR.

Gil (2008) destaca que uma pesquisa descritiva tem como características fundamentais o registro e a descrição de forma detalhada dos fatos que foram observados. Assim, do ponto de vista dos objetivos, o atual estudo pode ser classificado como descritivo, em razão de procurar descrever a forma com que se desenvolvem as competências empreendedoras dos proprietários/dirigentes de unidades franqueadas presentes no município de Laranjeiras do Sul PR.

Quanto ao procedimento de coleta de dados, a pesquisa classifica-se como um estudo multicase. Um estudo de caso é uma modalidade de pesquisa que tem como característica um estudo aprofundado de um ou de poucos objetos, com o intuito entender o essencial em uma determinada

situação, produzindo conhecimento detalhado a respeito de dado fenômeno (GIL, 2008).

Dessa maneira, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a atual pesquisa pode ser classificada como um estudo multicascos, devido a sua atenção especial para o grupo de proprietários/dirigentes de unidades franqueadas no município de Laranjeiras do Sul/PR, buscando compreender de forma detalhada como esse grupo desenvolve suas competências empreendedoras. A referida observação, a partir da lente da atuação gestora das unidades estudadas, reforça o alinhamento a metodologia de estudo de caso (YIN, 2001).

Quanto à abordagem do problema, o presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa de cunho qualitativo. Prodanov e Freitas (2013) expressam que a pesquisa qualitativa se preocupa em compreender e explicar determinado fenômeno detalhadamente, mas sem se preocupar com grandezas e dados numéricos, uma vez que essa abordagem considera que existe uma relação que não pode necessariamente ser representada por números.

A pesquisa buscou compreender elementos que não podem ser quantificados, porque são qualidades presentes em determinados indivíduos, aqui os proprietários/dirigentes de unidades franqueadas, e na dinâmica das relações sociais desses sujeitos com o meio em que estão inseridos, a região de Laranjeiras do Sul/PR.

### **3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS**

Na etapa de coleta de dados é essencial limitar o campo de atuação da pesquisa. Nesse sentido, a presente pesquisa tem como campo de atuação unidades franqueadas presentes no município de Laranjeiras do Sul-PR durante o ano de 2021.

Prodanov e Freitas (2013) evidenciam que dados primários são dados que não são encontrados em documentos e bases de dados anteriores ao estudo em questão. Por isso, pode se considerar que os dados utilizados nesse

estudo são dados primários, pois estes não se encontram registrados em nenhuma outra fonte.

A pesquisa utilizou como instrumento de coleta de dados um formulário elaborado na plataforma Google Forms, aplicado no mês de março de 2022 que teve como objetivo entender a percepção dos entrevistados à cerca de comportamentos considerados estratégicos pelo estudo Miles e Snow (1978) de Behling (2015). Segundo Mota 2019, o formulário do Google possibilita o acesso em qualquer lugar , tal como agilidade na coleta dos dados..

O formulário foi utilizado como o primeiro contato com os entrevistados o qual teve por objetivo captar a percepção dos entrevistados referente aos comportamentos estratégicos de Miles e Snow (1978) contidos no estudo de Behling (2015).

Na primeira seção do formulário constavam questões que visavam traçar o perfil do entrevistado como nome, idade, sexo, escolaridade e tempo de atuação da empresa em Laranjeiras do Sul. Na segunda seção constavam afirmações referentes ao comportamento estratégico de Miles e Snow, as quais os entrevistados deveriam atribuir um peso de 1 a 5 para cada afirmativa.

As entrevistas são instrumentos utilizados com o intuito de se obter maior familiaridade com um dado fenômeno, levando em consideração as experiências práticas dos entrevistados (GIL, 2008). A entrevista semiestruturada também é conhecida como entrevista semiaberta, cuja principal característica é a sua flexibilidade (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Assim, no processo de coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas, aplicadas presencialmente no mês de março de 2022 com os proprietários e dirigentes de franquias em Laranjeiras do Sul-PR. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos proprietários os quais representavam as franquias Barrcão Crossfit, B e C.

Optou-se por esse método em razão de sua flexibilidade, o que permite um nível de resposta mais abrangente.

Cabe observar a atual pandemia do novo coronavírus, e os impactos imensuráveis da COVID-19 (Coronavirus Disease) na vida e rotina dos/as brasileiros/as. Vale salientar que para a realização da entrevista serão tomados todos os cuidados necessários e orientações propostas pela Organização

Mundial da Saúde – OMS, visto que estamos perpassando a pandemia da Covid-19.

Nesse sentido, foi elaborado um roteiro de questões, no intuito de captar a presença das competências empreendedoras mencionadas por Man e Lau (2000), junto aos gestores das unidades franqueadas pesquisada, tal como tornar possível a identificação de comportamentos estratégicos que os mesmos identificaram em seus negócios (quadro 3).

Quadro 3 – Conjunto de questões sobre competências empreendedoras de Man e Lau (2000)

Competências de Oportunidade	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O que te fez entender que a abertura da franquia seria interessante?</li> <li>2. Como você delimitou seu público alvo? E como percebe as necessidades do seu cliente?</li> <li>3. Você acredita que ainda tem espaço para crescer na região? Pretende realizar expansões?</li> <li>4. Pretende empreender em outro ramo? Por quê?</li> </ol>
Competências de Relacionamento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como é a sua relação com seus colaboradores? Existem muitos conflitos? Comente como consegue contornar os conflitos que surgem.</li> <li>2. Como é a sua relação com o cliente? Qual o principal desafio em se relacionar com o cliente?</li> <li>3. Como é a sua relação com a franqueadora? Qual a principal dificuldade em se relacionar com ela?</li> </ol>
Competências Conceituais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual a importância da inovação dentro da franquia? Ainda tem espaço para inovar no mercado?</li> <li>2. Comente uma inovação que você colocou em prática recentemente</li> <li>3. Como um gestor pode inovar dentro de uma franquia?</li> </ol>
Competências Organizacionais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como você gerencia processos? Você participa ativamente do passo a passo?</li> <li>2. Existem reuniões frequentes para feedback? Você monitora metas e resultados com frequência?</li> <li>3. Você atua em quais atividades dentro da empresa? Possui sócio? Possui um gerente para te auxiliar?</li> <li>4. Como você definiria um gestor?</li> </ol>
Competências Estratégicas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudos de mercado são realizados/atualizados com frequência? Se sim, por quem?</li> <li>2. Quais seus planos para médio e longo prazo? E quais os planos de médio e longo prazo da franqueadora?</li> <li>3. Como conciliar os planos de médio e longo prazo da franquia com a franqueadora?</li> </ol>
Competências de Comprometimento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual o período de tempo que você permanece na franquia?</li> <li>2. Você tem outra atividade além da franquia?</li> <li>3. Você se lembra de algum caso em que você teve que abrir mão do seu lazer e da sua vida pessoal para resolver algum problema da franquia?</li> </ol>
Competências de Apoio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual sua área de formação? Como você faz para se informar sobre as tendências de mercado e para sempre se manter atualizado?</li> <li>2. Você faz cursos com frequência?</li> </ol>

Fonte: Adaptado Man e Lau (2000).

### 3.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

O método analítico utilizado é o método de análise de conteúdo de Bardin (1977). Esse método possui como foco a mensagem transmitida pelo entrevistado, tentando captar o sentido e o significado por trás de cada mensagem, de cada resposta. No entanto, esse método também considera o contexto por trás de cada mensagem.

Assim, cada fragmento da mensagem não pode ser analisado isoladamente, devendo ser levado em consideração o sentido por trás de toda a mensagem, considerando toda frase, oração ou parágrafo em que cada fragmento da mensagem foi mencionado.

Franco (2005) destaca que a análise de conteúdo pode ser considerada um conjunto de técnicas sistemáticas, que têm como objetivo auxiliar na realização de inferências objetivas a partir da análise de mensagens. Dessa forma, pode-se verificar que a análise de conteúdo é um método científico, que busca eliminar análises nas quais apenas a hipótese do pesquisador é admitida como evidência.

Segundo Bardin (1977) a análise de conteúdo se organiza em três etapas: i) pré-análise; (ii) exploração do material e (iii) interpretação e inferências. A pré-análise consiste em estabelecer um primeiro contato com o material coletado. Já a exploração do material consiste na decodificação da mensagem e na sua categorização. A terceira etapa consiste no destaque das informações mais relevantes e na formulação de inferências.

Bardin (1977) ainda destaca que as mensagens devem ser fragmentadas e esmiuçadas, a partir do método de fragmentação em unidades: unidade de registro, que são frases ou palavras de interesse buscadas nas mensagens coletadas; unidade de codificação, que são códigos atribuídos para cada unidade de registro e unidade de contexto, que são fragmentos maiores cujo objetivo é interpretar o sentido de determinado fragmento de registro.

De acordo com Mozzato e Grzybovski (2011) a análise de conteúdo é uma técnica de análise de dados que tem como objetivo identificar o que está

sendo dito sobre determinado tema e por isso existe a necessidade de decodificação do que está sendo transmitido.

Com a finalidade de cumprir a etapa de decodificação, será utilizado o procedimento de análise de categorias. A análise de conteúdo que será realizada nesta pesquisa observará não apenas a semântica, mas também o sentido que entrevistado irá atribuir para cada elemento presente nas mensagens, considerando as unidades de registro e de contexto. Por fim, a categorização seguirá a metodologia proposta por Man e Lau (2000) e as unidades de registro buscadas podem ser observadas no Quadro 3 a seguir.

Para a análise dos dados coletados por meio da entrevista, serão analisados alguns elementos em cada competência, conforme pode ser observado no quadro 3 a seguir.

Quadro 4 – Conjunto de pontos de análise para as competências empreendedoras de Man e Lau (2000)

<b>Unidades de Contexto</b>	<b>Unidades de Registro</b>
Competências de Oportunidade	Percepção de oportunidades; Percepção do público alvo e da necessidade do cliente.
Competências de Relacionamento	Rede de relacionamentos; Negociação; Resolução de conflitos.
Competências Conceituais	Inovação; Diferenciação.
Competências Organizacionais	Planejamento; Controle; Direção; Liderança; Influência e estímulo.
Competências Estratégicas	Metas e desafios; Visão sistêmica; Posicionamento de mercado.
Competências de Comprometimento	Compromisso Dedicação ao trabalho Comprometimento com a empresa/equipe Bom atendimento
Competências de Apoio	Busca por conhecimento; Formação continuada; Interesse em aprender mais sobre o negócio, sobre o ramo e sobre empreendedorismo.

Fonte: Adaptado Man e Lau (2000).

Por intermédio dos elementos descritos no quadro 3 propõe-se analisar os dados coletados nas entrevistas e realizar inferências, procurando analisar a concordância entre as respostas dos entrevistados e os elementos descritos no quadro 3.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Uma vez coletados, o próximo passo é a análise e interpretação dos resultados que de acordo com Lakatos e Marconi (2010) compreendem o eixo de uma pesquisa.

##### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS FRANQUIAS**

Como já citado, as unidades franqueadas que serviram de *case* para este trabalho são de diferentes ramos. As franquias A, B e C (atividades encerradas) atuam no município de Laranjeiras do Sul/PR há 1, 8 e 5 anos respectivamente. Todas com diferentes seguimentos.

A franquia A está no mercado de Laranjeiras do Sul há 1 ano prestando serviços de orientação de exercícios físicos, traz a proposta de que se exercitar é um estilo de vida e que todos podem aderir. A franquia oferece treinamentos para crianças, jovens e adultos em uma estrutura desenvolvida para ser um verdadeiro Centro de Treinamento.

A franquia da B atua na cidade de Laranjeiras do Sul há 8 anos no ramo alimentício, tendo como produtos principais os chocolates finos.

No caso da franquia C, esta atuou durante 5 anos na cidade de Laranjeiras do Sul, encerrando suas atividades em dezembro do ano de 2021, a empresa é especializada no ramo de óculos e relógios como acessórios de moda.

Em seu quadro colaborativo a franquia da A possui 2 funcionários, da B 2 e da C 2 funcionários. Os gestores das unidades franqueadas são duas mulheres e um homem com idade de 28, 41 e 47 anos sendo os três entrevistados casados. Dois dos entrevistados possuem pós-graduação enquanto um deles possui Ensino Superior incompleto.

## 4.2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Adentrando à esfera de competências empreendedoras como sugere o tema da pesquisa, em relação às **competências de oportunidade**, o estudo detectou as competências de oportunidade nos três entrevistados, porém, cada um com abordagens diferentes. No quadro 5 se encontram as respostas identificadas, mostrando o que cada gestor enxergou como oportunidade em seu negócio.

Quadro 5 – Competências de Oportunidade

A	Encontrou em Laranjeiras do Sul uma forma de iniciar um novo negócio ao sentir falta de um Centro de Treinamentos que focasse na modalidade de Crossfit. O empresário completou: “No surgimento da unidade em Laranjeiras, o mundo enfrentava a pandemia e eu precisava mostrar para as pessoas que elas precisavam cuidar da saúde”.
B	Encontrou no modelo de franquias uma oportunidade de continuar a tradição familiar, já que sua mãe já era franqueada do grupo O Boticário. Dessa forma, enxergou na franquia da B uma oportunidade de investimento em um produto já testado e aceito pelo público.
C	Enxergou no modelo de franquia uma forma de possuir renda extra. Por conta de sua experiência de 25 anos no ramo de óculos, encontrou na franquia uma forma de oferecer produtos tendências para seus clientes já fidelizados.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Na entrevista, ao serem questionados sobre um possível investimento à longo prazo, cada um demonstrou um ponto de vista diferente. Para o franqueado do A, ele só investiria em outro seguimento diferente do *franchising* se entrasse com um sócio que entendesse do seguimento de atuação e possuísse formação para isso pois, segundo ele, o conhecimento sobre área poupa esforços desnecessários.

Ao serem questionados sobre o porquê adotar o modelo de franchising, os três franqueados foram unânimes ao dizer que sentiram segurança no modelo de franquias. A franqueada B ressalta que “enxergou na franquia uma forma segura e já testada, onde você precisa acreditar no desenho do negócio e segui-lo”.

Em seu estudo Man e Lau (2000) ressaltam que um empreendedor deve ser capaz de enxergar as oportunidades de várias formas, seja por meio de sua formação, de um estudo de mercado ou procurando informações sobre o assunto.

Dessa forma, entende-se que os franqueados ao optarem pelo modelo de franquias possuem as informações mais esmiuçadas, tornando o acesso às informações mais fáceis uma vez que o objetivo da franqueadora é expandir seus negócios e em contrapartida, facilitar a escolha dos franqueados.

No âmbito de **competências de relacionamento** foi perguntado aos franqueados a respeito de seu relacionamento com os colaboradores, sócios e com a franqueadora. Apenas os franqueados A e B possuem sócios que são seus cônjuges, a franqueada da empresa C não.

Quadro 6 – Competências de Relacionamento

A	Com sua sócia e esposa, administra a unidade e não possuem outras atividades além da franquia, o relacionamento com equipe é feita por um dos sócios na forma de feedbacks imediatos. O contato com a franqueadora na maioria das vezes é feito remotamente ele afirma consegue alinhar os objetivos da unidade franqueada com a central. O relacionamento com os clientes é feito presencialmente os quais têm total liberdade em expressar seus elogios e críticas à unidade. “No fim das contas, é tudo sobre o cliente” diz ele.
B	Com seu sócio e esposo administra a unidade e além da franquia da B é sucessora da franquia O Boticário a qual tem como sócia sua mãe. A proprietária treina a equipe de vendas realiza feedbacks. Ela afirma que a franqueadora dá respaldo quanto às informações e é muito comunicativa para com o franqueado. Ela preza pelo bom relacionamento com o cliente, tal como oferecer produtos acessíveis para diferentes classes econômicas.
C	Não possuía sócio na atividade da empresa. Seu relacionamento com a equipe era bom com feedbacks quando necessários, porém a relação com a franqueadora ela afirma ter sido difícil e ineficiente por faltar respaldo e transparência sobre as políticas de privacidade da empresa e seus princípios. O relacionamento com os clientes era bom por conta da maioria deles já serem fidelizados em sua loja própria.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Para a representante da C, apesar de ótimos profissionais o suporte dado pela franqueadora era ineficiente e demorado para resolver problemas urgentes.

Segundo ela, foi difícil lidar com a carência no direcionamento e orientação por parte da franqueadora. Ela ressalta que esse relacionamento seria de suma importância para que seus colaboradores estivessem aptos a

respeitar as políticas da empresa: “quando resolvi investir em uma franquia esperava estar investindo em um modelo de negócio pronto com todas as informações criteriosas sendo repassadas para não haver falhas na comunicação”.

De acordo com Man e Lau (2000) a habilidade de se comunicar dos empreendedores deve ser bem desenvolvidas com todos os fatores externos à empresa, como o caso dos stakeholders. A ascensão do negócio depende piamente da capacidade de negociar do proprietário da empresa, o networking com os fornecedores e clientes potenciais deve fazer parte da rotina dos empreendedores.

No caso dos franqueados, há também a comunicação com a Franqueadora e nos casos entrevistados houve abordagens diferentes sobre essa relação.

O franqueado do A possui mais relação com seus colaboradores e clientes, enquanto a franqueada da B possui mais relação com a franqueadora e seus colaboradores. Em relação a C, a entrevistada mencionou não possuir boa relação com a franqueadora, mas que se relacionava bem com seus colaboradores e clientes.

Quanto as **competências conceituais**, foram analisadas as habilidades de inovação e diferenciação nas unidades franqueadas.

## Quadro 7 – Competências Conceituais

A	Afirma que “se você não inovar, você não sobrevive”. Tem ciência de que talvez o formato que o A possa não funcionar daqui há alguns anos. Inovar é um desafio diário e pode ser feito muito com pouco. Uma das inovações inseridas por eles foram os treinos de Gap que visam atender ao público feminino, o qual representa 70% do público em seu negócio. O CT também interage como patrocinador do time de futsal Operário Laranjeiras, onde realiza treinos com os alunos para que eles entendam que não distinção, o exercício é para atletas e pessoas que querem qualidade de vida.
B	Entende que a inovação é de suma importância dentro de uma franquia e elenca inovações dentro da B, como produtos voltados ao público vegano produzidos em uma fábrica isolada para não haver contaminação. Ela ressalta que “inovar é uma forma de trazer o cliente até mesmo de um nicho específico pra dentro do seu negócio”. A franqueada comentou também sobre as parcerias da empresa com empresas de brinquedos e tecnologia.
C	Em sua experiência com a franquia da C percebia que a franqueadora não acompanhava as tendências de mercado no quesito de tecnologia das lentes. Enquanto franqueada não houve espaço para inovação dentro da franquia uma vez que já existe um “desenho” da própria franqueadora e que acredita que a franqueadora tem um modelo um tanto engessado.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

No modelo de franchising a inovação é uma barreira para os franqueados pois a maior parte das franqueadoras criam modelos e impõem restrições quanto às mudanças, ainda mais quando essas mudanças dizem respeito aos produtos e preços.

Para o franqueado do A essa barreira é menor por conta de sua relação próxima ao idealizador da franquia A, o que permite melhores negociações e Brainstorm. Ele entende que existe espaço para inovar quando se trata de serviços como é o caso de sua empresa.

Embora não tenha idealizado nenhuma inovação dentro de sua franquia, a proprietária da B entende que sempre é possível inovar principalmente quando se trata de produto, como é o caso da B.

Quanto a C a respondente entende a franquia como um modelo engessado uma vez que a franquia não conseguia elaborar inovações para regiões mais interioranas como é o caso de Laranjeiras do Sul, embora tenha participado de eventos promovidos pela C em alguns lugares do Brasil, ela enxerga que inovações não são elaboradas quando se tratam de franquias que não estão nos grandes centros.

Embora haja a presença de restrições, segundo Pagnoncelli, Zampier, & Stefano (2014) o empreendedor busca por diferenciais para seus

empreendimentos o que não é o caso de um indivíduo que não possui veia empreendedora que enxerga a restrição como uma ameaça.

No que diz respeito às **competências de organização** foram detectadas com mais ênfase em dois dos empresários, ambos possuem ações semelhantes de gestão.

Quadro 8 – Competências de organização

A	Entende que é importante a descentralização das funções. Junto com sua sócia gerencia os processos, sendo ele mais voltado à área comercial e marketing e ela para a parte financeira e de gestão. Devido a sua formação em administração e de sua esposa em engenharia ambiental, ele entende que os seus comportamentos se complementam uma vez que ela possui uma visão mais analítica do negócio e ele é mais executor.
B	Comentou que conhece todos os processos dentro da empresa mas não gerencia à risca. Ela ressaltou que três vezes na semana realiza o monitoramento de metas. Dentro da empresa ela possui como sócia sua mãe a qual é sócia minoritária.
C	Gerenciava os processos dentro da franquia e acompanhava os resultados. Os colaboradores passavam todas as informações importantes, mas com um gerente na loja sua experiência não foi muito desenvolvida uma vez que faltava pessoas com o perfil para preencher o cargo.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Segundo Man e Lau (2000), é de suma importância que o empreendedor possua habilidades para gerenciar de forma eficiente todos os recursos que a empresa possui, como por exemplo a gestão de pessoas que faz parte da competência de organização. Agindo assim, o gestor contrata profissionais mais qualificados e passa a ter equipes com mais autonomia e motivação, como é o caso dos três franqueados.

O franqueado da franquia A afirma possuir liberdade geográfica uma vez que possui em seu quadro de colaboradores um professor que gerencia e mantém o centro de treinamento funcionando normalmente em sua ausência. Ele ressaltou que possui confiança no trabalho desenvolvido por esse colaborador e que sabe que ele fará o possível para contornar situações e resolver problemas quando ele não estiver.

Para a franqueada da B é de suma importância que sua equipe de vendas esteja motivada e procura demonstrar que dentro da empresa embora existam metas de vendas a serem alcançadas, os membros da equipe (no caso os vendedores) não são concorrentes entre si. Ela ressaltou que o modelo de equipe dentro da empresa ficou mais eficiente quando a função de gerente foi

retirada e que até mesmo melhorou a relação entre colegas de equipe, onde eles mesmos se ajudam entre si ajudando um ao outro a baterem a meta de vendas.

Quanto à franqueada da C, ela afirmou que quando a loja estava em atividade teve um cargo de gerência dentro do estabelecimento, porém, por falta de maturidade e até mesmo experiência por parte do colaborador, não houve êxito na função e acabava que todas as funções precisavam da atenção dela.

Com o propósito de identificar nos empreendedores habilidades além das competências sugeridas por Man e Lau (2000), foi perguntado para cada entrevistado o que seria na visão deles a função de um gestor.

Para o franqueado do A, um gestor tem em suas mãos o poder de gerir o negócio, ele precisa saber ouvir muito mais do que falar e estar à frente do negócio e fazer acontecer, o entrevistado resume um gestor como a figura na organização que “faz acontecer”.

Para a franqueada da B um gestor é definido como a pessoa que tem que estar por dentro de toda a operação e ser fonte de inspiração por meio do seu exemplo. Ela completa que é importante que o gestor saiba o passo a passo do processo, para que ele mostre à equipe o quanto cada ação impacta de forma positiva ou negativa na operação.

Para a franqueada da C um gestor pode ser definido como a pessoa que mostra os próximos passos a serem seguidos, ele deve conhecer à risca seu produto e o propósito da franquia. A entrevistada ressaltou que a humildade deve fazer parte das ações desse gestor para que ele reconheça quando os processos saírem de seu controle.

No quesito **competências estratégicas** os autores Man e Lau (2000) ressaltam que é a capacidade do empreendedor traçar metas de curto, médio e longo prazo. Quando perguntado se estudos de mercado são realizados o franqueado do A afirmou que a unidade franqueada não costuma fazer estudo de mercado em Laranjeiras por conta de não possuírem concorrência no Crossfit, porém ele afirmou que realiza pesquisas de satisfação para ter um olhar para seu cliente.

A franqueada da B ressaltou que os estudos de mercado são realizados pela própria franqueadora que realiza o levantamento dos dados e identifica o quanto eles participam na região da Cantuquiriguaçu, tal como Market Share da unidade e como a categoria que eles trabalham está atuando no mercado.

Quanto à franqueada da C, ela destacou que não realizava estudos de mercado e que o principal motivo da abertura da franquia foi a demanda por parte de seus clientes da ótica que procuravam por modelos mais modernos.

Man e Lau (2000) aponta a competência estratégica como a habilidade do empreendedor analisar a variáveis endógenas e exógenas para que possa implementar estratégias. Segundo os autores é de suma importância que o empreendedor tenha a visão de longo prazo de seu negócio e saiba a importância de sua empresa para região em que ela se situa.

Quadro 9 – Competências Estratégicas

A	A franqueadora divulga as metas e o empresário repassa aos colaboradores. A unidade também possui suas próprias metas principalmente no que diz respeito à expansão. O franqueado admitiu ter total liberdade quanto a traçar metas em sua unidade e afirmou analisar bem o serviço que pode oferecer em Laranjeiras do Sul.
B	Tem total conhecimento quanto às metas da franqueadora como também os objetivos de médio e longo prazo da empresa. Compreende a importância de sua empresa para Laranjeiras do Sul, podendo assim estabelecer metas realistas.
C	Afirma que em reuniões corporativas e imersões que a franqueadora realizava era possível entender os próximos passos que a franquia pretendia trilhar. Dessa forma, foi analisando o cenário que ela entendeu que o fechamento da franquia seria necessário.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Quando perguntado sobre a conciliação das metas de médio e longo prazo da franqueadora e de sua unidade franqueada, os três empresários indicaram ter conhecimento sobre as metas a serem alcançadas, eles indicaram também que ter conhecimento sobre os próximos passos da franqueadora auxilia na tomada de decisão e na elaboração de estratégias para trilharem um caminho rumo aos mesmos objetivos.

No quesito **competências de comprometimento** as questões procuravam avaliar a dedicação do profissional frente ao seu empreendimento.

O franqueado A comentou que ele e a esposa são muito presentes na franquia até por conta de não ser um negócio que se resolva remotamente. Ele apontou que os fins de semana dele e da esposa são dedicados à organização do CT.

Ele salientou também que possui liberdade geográfica e que quando necessário consegue reparar sua ausência com a família que reside em Maringá.

A franqueada B afirmou não estar tão presente fisicamente na franquia, mas que costuma atuar mais remotamente por conta de já possuir outra franquia na qual demanda mais da presença dela. Mesmo assim, ela aponta conhecer e participar de todos os processos dentro da operação.

Quando perguntado à franqueada sobre seu comprometimento com a franquia, ela ressaltou ter estado muito presente quando era franqueada da marca e que por muitas vezes estava mais presente na franquia do que em sua loja própria (a ótica). Ela complementou que o negócio se centralizava muito nela mesma e que por muitas vezes as coisas saíam do controle se ela não estivesse presente.

Quanto à abrir mão de momentos de lazer para resolver problemas da franquia, os três entrevistados comentaram que era algo normal em seu negócio e que enfrentavam isso tranquilamente.

Quadro 10 – Competências de comprometimento

A	Alterna os horários com sua esposa para que os dois estejam presentes no dia a dia da empresa. Comentou que por ter mais disposição pela manhã, está presente no início do dia, já a esposa por ter melhor disposição à noite, fica presente mais nesse período no Centro de Treinamento.
B	Se considera <i>workaholic</i> e está tentando desacelerar um pouco para obter mais qualidade de vida, prezando pelos horários para se exercitar e se alimentar bem. Mas afirma que sempre está ciente do que está acontecendo e costuma resolver os empasses sempre que eles aparecem.
C	Sua presença era tão necessária na unidade que muitas vezes precisava desmarcar compromissos e atividades do dia a dia para resolver empasses da unidade franqueada.

As competências de comprometimento buscam identificar a dedicação do empreendedor frente seu negócio. O franqueado A e a franqueada C obtiveram maior identificação com essas competências, enquanto a franqueada B possuiu menor identificação por estar “presente” mais remotamente na franquia. Isso se deu pelo fato da franqueada B possuir outra franquia que requer mais de sua atenção.

De acordo com Man e Lau (2000) o comprometimento do gestor vai muito além dos resultados financeiros, no trabalho desenvolvido por eles, foi realizado um estudo visando investigar competências empreendedoras de proprietários de Pequenas e Médias empresas no setor de serviços em Hong Kong. Os autores chegaram a conclusão de que a competência de comprometimento que os empresários possuíam, se dava por conta do compromisso profissional que eles tinham com seus colaboradores, ou seja, sempre havia pessoas dependendo deles financeiramente e por isso, precisavam se comprometer com seu negócio.

Sobre as **competências de apoio** estas estão totalmente relacionadas à área de formação do empreendedor, tal como seu histórico profissional e vivências.

Os empresários da franquia A e da B apresentaram essas competências bem desenvolvidas, mesmo que por caminhos distintos.

O empresário da A é formado em Administração e sua sócia (e esposa) é formada em Engenharia, o que propiciou o bom entendimento sobre tendências de mercado e um olhar mais engenhoso para a gestão, vindo de sua sócia.

A franqueada da B embora possua formação superior em Direito, adquiriu o olhar empresarial de sua mãe que deu início ao negócio de franquia na família, hoje as duas participam como sócias em uma franquia de cosméticos e perfumes.

A franqueada da C possui ensino superior incompleto, porém, sua vivência no mercado de óticas está presente há 25 anos na cidade, o que permitiu uma vasta experiência no mercado.

Quando perguntado como eles faziam para se informar sobre as tendências de mercado, dois dos entrevistados responderam que a internet cumpre bem esse papel uma vez que possuem fácil acesso para se informarem, como também elencaram que procuram estar presentes em feiras e eventos voltados à área de seus empreendimentos.

Já a franqueada da C ressaltou que possui colaboradores atentos às tendências de mercado e novas tecnologias no mercado de óculos e que está satisfeita com o desenvolvimento da ótica que ela possui. Quando era franqueada da C, ela indicou não ter essa facilidade em se atualizar pois a própria franqueadora já indicava as tendências para o mercado de óculos.

Em relação a cursos e capacitação, os respondentes apontaram suas considerações, conforme exposição apresentada no quadro 11 a seguir.

Quadro 11 – Competências de apoio

A	Se atualiza por meio da internet e networking. Procura visitar outros Centros de Treinamento em outros estados. Realizam cursos livres para aprimorar o conhecimento de seu negócio.
B	Está sempre se atualizando por meio de cursos livres e consome muito conteúdo em forma de podcasts e vídeos no Youtube.
C	Sim, realiza cursos com frequência por conta da tecnologia no mercado de óculos ser muito acelerada. Dessa forma, precisa estar atualizada quanto às novas tendências no quesito tecnológico.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

#### 4.1 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

Visando o primeiro contato com cada franqueado, foi encaminhado para cada entrevistado por meio do aplicativo do WhatsApp, um formulário elaborado na plataforma Google Forms.

O formulário em sua primeira seção procurou delinear do perfil dos entrevistados com campos para preencher o nome, idade, sexo, escolaridade e tempo de atuação da empresa em Laranjeiras do Sul/PR.

Cada afirmação presente no formulário examinava o grau de concordância ou discordância de cada entrevistado, tal como a periodicidade com que algum evento acontecia, o que era descrito como raramente ou sempre.

Não era do conhecimento dos entrevistados o comportamento exato ao qual a afirmação se referia, no formulário era importante que eles identificassem o que mais se assemelhava ao seu perfil.

Na esfera do **comportamento analítico**, na afirmação: “Procuro identificar e manter um nicho restrito de produtos e serviços que sejam seguros e relativamente estáveis”, cada entrevistado atribuiu um peso à afirmação sendo o franqueado da A 3, B 2 e franqueada C 4.

O franqueado da A se manteve na escala “as vezes” por se tratar de um serviço que atende à diferentes faixas etárias e que tende a modificar seus serviços de acordo com o público que deseja atingir.

Já a franqueada da B por vender um produto que atendem diferentes classes econômicas e sociais raramente se preocupa em reduzir seu leque de produtos, o que foi totalmente diferente da franqueada da C que atribuiu peso 4 mostrando que se preocupa com a estabilidade de seu seguimento.

Na afirmação “Ofereço um número mais limitado de produtos ou serviços do que os concorrentes, protegendo meu mercado pela oferta de qualidade mais alta, serviço superior ou preços mais competitivos”, os pesos atribuídos foram 5, 2 e 4.

Por se tratar do único Centro de Treinamentos em Laranjeiras do Sul, a franquia A se diferencia dos demais concorrentes por conta das outras empresas presentes serem no seguimento de academias com foco em musculação, dessa forma, o peso 5 corresponde ao foco na qualidade do serviço. O que não foi muito diferente para a franqueada da C que atribuiu peso 4, a qual mesmo com a abertura da franquia em Laranjeiras do Sul, não deixou de oferecer o mesmo produto que já oferecia com sua ótica na cidade há 25 anos.

Já a franqueada da B que atribuiu peso 2, por se tratar do ramo alimentício, seguimento bem presente em Laranjeiras do Sul, a preocupação não está em reduzir seu número de produtos por se tratar de um mercado que acompanha tendências e que trabalha também com produtos sazonais, como é a formatação da franquia B.

Quanto à afirmação “Não estou na liderança do desenvolvimento e da inovação no meu ramo de atuação pois tendo a ignorar mudanças que não tenham influência direta nas áreas em que atuo” os pesos foram 2,1 e 1.

De modo geral, pode-se identificar que os três entrevistados discordam ignorar as mudanças no ambiente externo em relação aos seus

empreendimentos, de maneira oposta, os três prezam por estar atualizados do que acontece fora de seus seguimentos.

Na afirmação “Concentro-me em fazer o melhor trabalho possível em meu nicho restrito de atuação” os três entrevistados atribuíram peso 5 salientando que se esforçam para executar com vigor suas funções como gestores.

No âmbito do **comportamento prospector**, na afirmação: “um amplo leque de produtos e serviços em constante redefinição”, os pesos atribuídos foram 1, 4 e 5.

No caso do franqueado do A, por se tratar de um Centro de Treinamento, seus serviços são mais usuais, o que se difere da franqueada da B que atribuiu peso 4 para a afirmação em razão de seus produtos atuarem em épocas comemorativas como no caso da Páscoa, Dia das Mães e dia dos Namorados.

Outro exemplo foi o da franqueada da C que atribuiu peso 5 para a afirmação, em razão do produto que a ela oferecia na franquia, o qual se atualizava de acordo com a tendência da moda.

Em relação à afirmação: “Valorizo estar na liderança em desenvolvimento de novos mercados, produtos e serviços, mesmo quando essas iniciativas ainda não se tenham provado bastante lucrativas”, os pesos atribuídos foram 3, 4 e 4.

Embora a sistematização da franquia seja algo seguro aos olhos do investidor por conta da aceitação de mercado, Pinto (2014) salienta que é importante que haja transparência por parte da franqueadora desde o início para com o candidato à franqueado e livre acesso no contato com outros franqueados para entender estratégias que deram certo. Segundo o autor isso gera confiança e melhores tomadas de decisão.

Dessa forma, o peso atribuído pelo franqueado da A pode ter se dado devido seu tempo de atuação frente à franquia, que é de 1 ano. No caso das entrevistadas, que atribuíram 4 pode-se entender como a confiança estabelecida entre franqueado e franqueador, onde mesmo que algumas iniciativas ainda não tenham provas suficientes de êxito, a confiança no trabalho da franqueadora se destaca.

Na afirmação: “Respondo rapidamente aos sinais de novas oportunidades que frequentemente levam a uma nova posição competitiva”, os pesos foram 5, 4 e 3.

O franqueado da A que atribuiu peso 5 para a afirmação, ressaltou que uma de suas características mais evidentes é a resiliência e que enxergou no município de Laranjeiras do Sul uma oportunidade de se diferenciar das academias convencionais.

No caso da franqueada da B é visível seu comportamento prospector uma vez que a mesma atua em diferentes franquias. Quanto à franqueada da C que atribuiu peso 3 ela ressaltou em entrevista que seu foco com a franquia da C era de complementação de renda, nisto, entende-se que o seu foco não seria propriamente em estar à frente do mercado de óculos.

Na afirmação “Posso não ser forte em todas as áreas em que atuo” os pesos foram 2, 3 e 5. O franqueado da A corresponde ao único CT na idade de Laranjeiras do Sul o que pode ser entendido como um ponto forte para seu negócio.

A franqueada da B que atribuiu peso 3 compreende a importância de sua franquia e seu *market share* nesse mercado. Já para a franqueada da C que atribuiu peso 5 para a afirmação, pode ser entendido como a incompatibilidade dela com o sistema de franquias, a qual considera ser “engessado”, em suas palavras.

No campo do **comportamento defensivo**, na afirmação “Mantenho uma linha limitada e estável de produtos e serviços, ao mesmo tempo em que procuro desenvolver alguns novos produtos e serviços em áreas cuidadosamente selecionadas e promissoras”, os pesos atribuídos foram 5, 3 e 4.

O franqueado do A por ser o único Centro de Treinamento para Crossfit presente na cidade, procura oferecer um serviço que não sofre alterações, mas que possui flexibilidade em ser inovado, um exemplo disso são as turmas de GAP que são consideradas como inovação pelo proprietário.

Já no caso da franqueada da B que oferece produtos diversificados com campanhas direcionadas à diversos públicos, como é o caso da linha “Dedo de Deus” (produtos zero lactose), torna-se um tanto desafiador oferecer somente uma linha de produtos, o que define o peso atribuído por

ela que foi 3. Outro caso foi o da franqueada da C que atribuiu nota 4. A pessoa que sua empresa atendia não estava apta à muitas modificações nos produtos, o que o leque de muitos produtos um tanto desafiador.

Na afirmação “Raramente estou na liderança do desenvolvimento e de inovação no ramo que atuo”, os pesos atribuídos foram de 2, 1 e 1 o que são pesos parecidos até por conta de as franquias já possuírem uma formatação e o processo de inovação não ficar totalmente nas mãos dos gestores franqueados.

Quanto à afirmação “Observo cuidadosamente as ações dos maiores concorrentes em áreas compatíveis podendo até chegar “em segundo lugar”, mas com um produto ou serviço com um custo mais eficiente”, os pesos atribuídos foram 1, 5 e 1.

O franqueado da A discordou da afirmação uma vez que no seguimento de CT ele não concorre com outras franquias na cidade, o que não quer dizer que não existem concorrentes indiretos.

No caso da franqueada da B que concorda plenamente com a afirmação, pode-se entender que por seu produto ser considerado uma forma de presente ela concorre com diversas outras empresas na cidade na qual o consumidor pode escolher entre ela e o outro estabelecimento. Na entrevista ela comentou sobre o preço competitivo da B e a abrangência dos preços nas diversas classes econômicas.

A franqueada da C também discordou da afirmação. Isso pode ser fruto da experiência de 25 anos que ela possui no seguimento de óticas e pela forte presença de sua loja própria na cidade, não surtindo muita atenção em seu concorrente.

No âmbito do **comportamento reativo**, a afirmação “Tenho uma orientação consistente de mercado em meus produtos e serviços” os pesos atribuídos foram unânimes, correspondendo a 5.

Por conta do grau de instrução dos entrevistados, tal como o histórico familiar no empreendedorismo os três se consideram aptos na atuação de mercado com seus produtos e serviços.

A unanimidade nos pesos pode ser reflexo das experiências vivenciadas pelos gestores, como por exemplo o franqueado da A formado em Administração, a franqueada da B que além de atuar em outra franquia e

ser pós-graduada, deu seus primeiros passos dentro de uma franquia ao lado de sua mãe e a franqueada da C que atua no ramo de Óticas há 25 anos no município.

Na afirmativa “Não sou tão agressivo quanto alguns de meus concorrentes em manter seus produtos e mercados atuais, nem estou disposto a correr alto risco quanto outros competidores”, os pesos atribuídos foram 2, 1 e 4.

O franqueado da A (2) e a franqueada da B (1) ficaram mais próximos de discordar da afirmação uma vez que os dois demonstraram compreender os riscos em se tornar franqueado, embora tenham salientado que escolheram o sistema pela segurança.

Já a franqueada da C que atribuiu nota 4, salientou que o investimento em uma franquia surgiu como forma de renda complementar e ela não estava disposta a correr riscos até por conta da estabilidade que sua loja própria lhe oferece.

Quanto à última afirmação do formulário “Costumo oferecer respostas competitivas conforme as pressões do ambiente de mercado aparecem e tornem-se fortes forçando a empresa a adotar mudanças”, foram atribuídos pesos 3, 4 e 5.

O franqueado da A por se considerar atualizado referente ao ambiente externo, considera-se reagir rapidamente às mudanças do mercado e diz reconhecer que podem haver transformações no seguimento do Crossfit por se tratar de um esporte relativamente novo no Brasil.

A franqueada da B ressaltou em entrevista que a franqueadora além de se atualizar frequentemente, mantém os franqueados atualizados do mercado em que eles atuam. Segundo ela, isso faz a diferença na hora de estabelecer estratégias a curto prazo para a unidade franqueada.

Já a franqueada da C que concordou totalmente ao atribuir nota 5, entende que seu comportamento em reagir rapidamente perante às necessidades que o mercado impõe à empresa, foi o estopim em decidir fechar a unidade franqueada em 2021 e seguir somente com sua loja própria que está no mercado de Laranjeiras do Sul há 25 anos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao utilizar suas habilidades acertadamente, um gestor tem facilidade em conseguir êxito em sua função. Os autores Man e Lau (2000) ressaltam que para cada função existem competências inerentes a ela e que quando bem utilizadas permitem que o gestor enxergue seu negócio de maneira integral.

A pesquisa teve por objetivo Analisar qualitativamente a relação entre o comportamento estratégico e as competências empreendedoras percebidas pelos proprietários/dirigentes de unidades franqueadas presentes no município de Laranjeiras do Sul PR.

As empresas que serviram de case para a pesquisa foram as franquias A, B e C com ramos de atuação distintos e presentes na cidade de Laranjeiras do Sul há 1, 8 e 5 anos respectivamente.

Para os resultados obtidos, a pesquisa apropriou-se dos estudos de Man e Lau (2000) tal como o estudo de Miles e Snow (1978) para a identificação das competências e comportamentos elencados nos estudos.

Os objetivos específicos da pesquisa foram a caracterização das empresas pesquisadas, a identificação das competências empreendedoras vigentes em cada franqueado e por fim, o mapeamento do Comportamento estratégico.

Em relação ao comportamento estratégico, apontado pelos entrevistados, os gestores se identificaram com os comportamentos analítico, prospector e reativo.

A pesquisa permitiu identificar as competências empreendedoras presentes nos gestores. Dentre as referidas competências percebeu-se, que as competências mais evidentes foram a de oportunidade, organização e apoio as quais foram identificadas nos três entrevistados.

Já as competências de relacionamento e conceituais foram identificadas nos franqueados da A e na franqueada da B. Na competência de comprometimento foram identificadas nos franqueados da A e da franqueada da C.

Diante dos resultados apresentados, percebe-se que as competências empreendedoras são reflexos dos comportamentos estratégicos dos empreendedores, como é o exemplo da competência de oportunidade que reflete o comportamento prospector, ou da competência conceitual que reflete o comportamento analítico.

Referente às competências estratégicas, percebeu-se que por conta de o sistema de franquias ser restritivo, pode por muitas vezes inibir a “veia empreendedora” do gestor, como é o caso da franqueada da C.

De acordo com Antonello e Flach (2010) as competências são desenvolvidas com base nas experiências do indivíduo. Na pesquisa foram identificadas as mesmas competências nos outros dois gestores.

As competências de relacionamento e conceituais foram evidentes nos gestores da A e da franqueada da B, enquanto as competências de comprometimento foram mais evidentes nos gestores da A e da C, pelo motivo da gestora da B já se dedicar à outro empreendimento.

Assim, as competências empreendedoras contidas nos gestores são reflexo dos comportamentos estratégicos de cada um deles, sendo que o gestor da A tem em seu perfil o comportamento Analítico e Reativo; a franqueada da B e a franqueada da C possuem os comportamentos Prospector e Reativo.

## REFERÊNCIAS

ABF. **Associação Brasileira de Franchising**. Disponível em: < <http://www.portaldofranchising.com.br/> >. Acesso em 16 de setembro de 2021.

ABF. Associação Brasileira de Franchising. **Desempenho do Franchising Brasileiro em 2019**. Disponível em:< <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2020/03/desempenho-do-franchising-brasileiro-2019.pdf>>. Acesso em 16 de setembro de 2021.

ABF. Associação Brasileira de Franchising. **Desempenho do Franchising Brasileiro em 2017**. Disponível em:< <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2020/03/desempenho-do-franchising-brasileiro-2017.pdf>>. Acesso em 16 de setembro de 2021.

BARDIN, J.L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reta e Augusto Pinheiro. Lisboa: Todos os direitos reservados para língua portuguesa por Edições 70, Ltda. Depósito legal 11° 93118/95. 1977.

BARRETO, B. **O papel do funcionamento das franquias no processo de reestruturação urbana das cidades-médias: o caso de Resende/RJ**. XVIII Encontro Nacional de Geógrafos, 2016.

BLAGESKI JUNIOR, E.J. **Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente e desempenho em pequenas empresas varejistas de veículos**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. 2008.

BRASIL. **Lei nº 13.966, de 26 de dezembro de 2019**. Diário Oficial da União: Brasília, DF, ano 2019. Disponível em:<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Lei/L13966.htm#art9](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13966.htm#art9)>. Acesso em 16 de setembro de 2021.

CECCON, Jackson Jose. **Os conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários aos novos gestores em suas tomadas de decisões. Jacarepaguá-RJ**:[sn], 2013. Disponível em:< [https://fabex.edu.br/acervo\\_digital/art%20\(28\).pdf](https://fabex.edu.br/acervo_digital/art%20(28).pdf) >. Acesso em 16 de setembro de 2021.

CHERTO, Marcelo R. **Franchising: revolução no marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

DUTRA, Joel Souza, HIPÓLITO, José Antônio Monteiro, SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. IN. Anais do 22o encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD. Foz do Iguaçu: ANOAD, 1998.

HASHIMOTO, M. (2010). **Franquias e empreendedorismo**. Disponível em:< <https://administradores.com.br/artigos/franquias-e-empendedorismo>>. Acesso

em 17 de setembro de 2021.

FELISARDO, Thalita. **O que é Franchising**. Disponível em:<<http://franquia.com.br/noticias/oqueefranchising/>>. Acesso em 17 de setembro de 2021.

FRIEDHEIM, André. **Os termos de Franchising mais utilizados por quem é desse ramo**. Disponível em:<<https://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/ostermos-de-franchising/>>. Acesso em 17 de setembro de 2021.

FEUERSCHUTTE, S. G.; GODOI, C. K. **Competências de Empreendedores Hoteleiros: um estudo a partir da metodologia da história oral**. Turismo - Visão e Ação, v. 10, n. 1, p. 39-55, jan. /abr., 2007.

FERREIRA, A.B.H. **Novo Aurélio Séc. XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3ªed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001. 218p.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. Brasília, 2ª edição: Liber Livro Editora, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ITO, Guilherme Katsumi. **Análise de franqueabilidade de uma empresa no ramo de sorvetes do estado do Paraná: Um estudo introdutório**. Trabalho de conclusão de curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Departamento de Administração e Engenharia de Produção. Medianeira, 2015. Disponível em:<[repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/5472/1/MD\\_COENP\\_2015\\_2\\_06.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/5472/1/MD_COENP_2015_2_06.pdf)>. Acesso em 15 de setembro de 2021.

IPARDES. **Caderno estatístico do município de Laranjeiras do Sul**. Setembro de 2021. Disponível em:<<http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=85300&btOk=ok>>. Acesso em 19 de setembro de 2021.

JACSO, P. **As we may search – Comparison of major features of the Web of Science, Scopus and Google Scholar citation-based and citation-enhanced databases**. Current Science. Bangalore, v. 89, n. 9, p. 1537-1547, 2005. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/234144770\\_As\\_we\\_may\\_searchComparison\\_of\\_major\\_features\\_of\\_the\\_Web\\_of\\_Science\\_Scopus\\_and\\_Google\\_Scholar\\_citation-based\\_and\\_citation-enhanced\\_databases](https://www.researchgate.net/publication/234144770_As_we_may_searchComparison_of_major_features_of_the_Web_of_Science_Scopus_and_Google_Scholar_citation-based_and_citation-enhanced_databases). Acesso em 1 junho 2020.

JUNIOR, Lincoln de Almeida; ZAMPIER, Marcia Aparecida. **Competências empreendedoras: um estudo multicascos: com franqueados do setor gastronômico na mesorregião centro-sul do Paraná**. ANPAD. São Paulo / SP - 01 a 04 de outubro de 2017. Disponível em:<

[http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=MjM4NTU](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjM4NTU)>. Acesso em 16 de setembro de 2021.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LABATUT, Erlon. Como ser um franqueador em 8 passos. Disponível em:<<http://franqueador.com/como-ser-um-franqueador/>>. Acesso em 16 de setembro de 2021.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios**. 2. ed, São Paulo: Atlas, 1991.

MAFRA, R. A. **Um diagnóstico do franchising brasileiro: digitalização, marketing 4.0 e a influência da pandemia**. 2020. Disponível em:<<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/73291/1/Disserta%3%a7%3%a3o%20Rodrigo%20Alexandre%20Maфра.pdf>>. Acesso em 01 de agosto 2021.

MAN, Thomas WY; LAU, Theresa. **Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis**. Journal of Enterprising Culture, v. 8, n. 03, p. 235-254, 2000. Disponível em:<<https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0218495800000139>>. Acesso em 16 de setembro de 2021.

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

MAMEDE, M. I. B.; MOREIRA, M. Z. (2005) **Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará**. In: encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, 29. Brasília, DF, Brasil.

MCCLELLAND, D. C. (1973) **Testing for competence rather than for intelligence**. American Psychologist, p.1-14.

MELLO, Sérgio Carvalho Benício de; FONSÊCA, Francisco Ricardo Bezerra; PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de. **Competências Empreendedoras do Dirigente de Empresa de Base Tecnológica: Um Caso Empresarial de Sucesso**. Revista de Administração Mackenzie, v. 8, p. 50-76, 2007.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. **Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios**. Revista de Administração Contemporânea, v. 15, p. 731-747, 2011.

NANNI, Henrique C.; SILVA, Adriano M. da.; AKABANE, Getúlio K. **A busca de um modelo para análise de franqueabilidade de negócios**. 2006. 11 f. In: XIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2006, Bauru. Disponível em: < [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/296.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/296.pdf) >. Acesso em: 29 jul. 2021.

PAIVA JÚNIOR, F. G. et al. **A contribuição das competências empreendedoras para a formação de dirigentes em sistemas de incubação**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26, 2006, Fortaleza. Anais... Fortaleza: ENEGEPE, 2006.

PAGNONCELLI, Vanessa; ZAMPIER, Marcia Aparecida; STEFANO, Silvio Roberto. **Competências empreendedoras de proprietários franqueados de escolas de idiomas do interior do Paraná**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 3, n. 3, p. 129-160, 2015.

PONTES, D. M. G. **Desenvolvimento de competências no Banco do Brasil: Um estudo de caso na agência Carambei**. Porto Alegre. Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em:< <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26277/000743714.pdf?sequence=>>. Acesso em 17 de setembro de 2021.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em:<<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em 19 de setembro de 2021.

RIBEIRO, A. et al. **Gestão estratégica do franchising: como construir redes de franquias de sucesso**. São Paulo: DVS. 2013.

RIBEIRO, Ronaldo; ROSSETTO, Carlos Ricardo; VERDINELLI, Miguel Angel. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 175-192, dez./2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/XzY5fXBdkGszkRJPcR9PmFq/?format=pdf&lang=p>t. Acesso em: 20 dez. 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. **Como tornar sua empresa uma franquia**. 2008. Disponível em:<[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias\\_portal\\_sebrae.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf)>. Acessado em 16 de setembro de 2021.

SILVA, V.L.S.; AZEVEDO, P.F. **Formas plurais no franchising de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil**. Revista de Administração Contemporânea, v.11, n.spe1, Curitiba, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552007000500007>>. Acesso em 16 de setembro de 2021.

SOUZA, Máisle Alves Moraes de; TEIXEIRA, Rivanda Meira (2013). **Competências Empreendedoras em Franquias: Estudo de Multicasos em Sergipe**. *Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2(2), 3–31. Disponível em: <<https://doi.org/10.14211/regepe.v2i2.59>>. Acesso em 17 de setembro de 2021.

URBANAVICIUS, Valdas Junior; OLEGÁRIO, Jefferson de Paula; PRUDENCIANO, Rafael; LACERDA, Marcelo Rezende. **Identificação do Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) dos coordenadores de curso de uma Instituição de Ensino Superior**. Identification of Knowledge, Ability and Attitude (KAA) of course coordinators in a higher education Institution. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1314\\_200600030.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1314_200600030.pdf)>. Acesso em 16 de setembro de 2021.

ZAMPIER, M. A. **Desenvolvimento de competências empreendedoras e Processos de aprendizagem empreendedora: Estudo de casos MPE's do Setor Educacional, 2010**. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/23979>>. Acesso em 17 de setembro de 2021.