



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

KATRINE ALMEIDA GARDA

GESTÃO FAMILIAR:
SUPERANDO DESAFIOS E EXPLORANDO POSSIBILIDADES EM UMA
FRANQUIA DE HAMBURGUERIA NO MUNICÍPIO DE CHAPECÓ-SC

**CHAPECÓ-SC
2024**

KATRINE ALMEIDA GARDA

GESTÃO FAMILIAR:

**SUPERANDO DESAFIOS E EXPLORANDO POSSIBILIDADES EM UMA
FRANQUIA DE HAMBURGUERIA NO MUNICÍPIO DE CHAPECÓ-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Tatiane Silva Tavares Maia

CHAPECÓ-SC

2024

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Garda, Katrine Almeida

Gestão familiar: superando desafios e explorando possibilidades em uma franquia de hamburgueria no município de Chapecó-SC / Katrine Almeida Garda. -- 2024.

49 f.

Orientadora: Doutora Tatiane Silva Tavares Maia

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2024.

1. Gestão Familiar. 2. Empresa Familiar. 3. Desafios e Oportunidades na Empresa Familiar. I. Maia, Tatiane Silva Tavares, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

KATRINE ALMEIDA GARDA

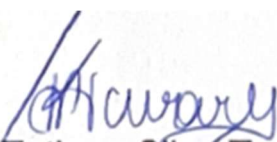
GESTÃO FAMILIAR:

**SUPERANDO DESAFIOS E EXPLORANDO POSSIBILIDADES EM UMA
FRANQUIA DE HAMBURGUERIA NO MUNICÍPIO DE CHAPECÓ-SC**

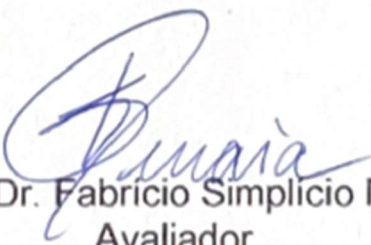
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 26/11/2024.

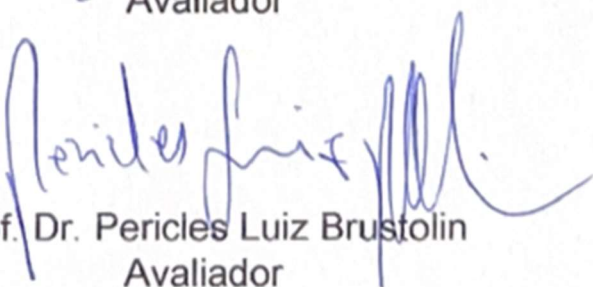
BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Dr.^a Tatiane Silva Tavares Maia
Orientadora



Prof. Dr. Fabricio Simplicio Maia
Avaliador



Prof. Dr. Pericles Luiz Brustolin
Avaliador

Dedico este trabalho aos meus pais, que
não pouparam esforços para que eu
pudesse concluir meus estudos.

AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento em especial a Deus e aos meus pais Cleo José Garda e Zoleide Almeida, pelo apoio incondicional, sem eles nada seria possível. Aos amigos que fiz nessa jornada, pelo incentivo constante. Ao meu marido Lucas Willian Putton pela compreensão e companheirismo durante este percurso.

Também expresso minha profunda gratidão a minha orientadora Tatiane, pelo valioso suporte, orientação e conhecimento compartilhado ao longo deste trabalho. Sua dedicação e expertise foram fundamentais para o desenvolvimento deste estudo.

Por fim, agradeço a mim mesma pelo esforço, dedicação e perseverança que me permitiram alcançar esse objetivo.

“Quando você vê um negócio bem-sucedido é por que alguém, algum dia, tomou, uma decisão corajosa. ” Peter Drucker

RESUMO

Este trabalho investiga os desafios e potencialidades da gestão familiar em uma franquia de hamburgueria localizada em Chapecó-SC. As empresas familiares desempenham um papel significativo na economia, mas enfrentam riscos elevados de fracasso, especialmente durante processos de sucessão. O estudo se concentra em uma hamburgueria artesanal que visa oferecer experiências gastronômicas únicas, explorando a interação entre os aspectos familiares e empresariais. Os objetivos da pesquisa incluem identificar os principais desafios enfrentados pela gestão familiar, analisar as estratégias utilizadas para superá-los e investigar as oportunidades de crescimento e fortalecimento do negócio. A abordagem qualitativa foi utilizada, com entrevistas realizadas com os quatro sócios proprietários, o que possibilitou um aprofundamento nas dinâmicas internas da franquia. Os resultados indicam que os principais desafios incluem a comunicação ineficaz e a falta de experiência dos sócios em gerir um negócio no setor alimentício. Por outro lado, a coesão familiar e a flexibilidade na tomada de decisões são apontadas como vantagens competitivas. A pesquisa conclui que uma gestão eficaz, que valorize as relações familiares e implemente práticas empresariais sólidas, é fundamental para garantir a continuidade e o sucesso da franquia, além de destacar a importância de estratégias de marketing e inovação para o crescimento sustentável da empresa.

Palavras-chave: Empresa familiares; gestão familiar; franquias; hamburgueria; desafios.

ABSTRACT

This study investigates the challenges and potentialities of family management in a burger franchise located in Chapecó-SC. Family businesses play a significant role in the economy but face high risks of failure, especially during succession processes. The study focuses on an artisanal burger restaurant that aims to provide unique gastronomic experiences, exploring the interaction between family and business aspects. The research objectives include identifying the main challenges faced by family management, analyzing the strategies used to overcome them, and investigating growth and strengthening opportunities for the business. A qualitative approach was used, with interviews conducted with the four owner-partners, allowing for an in-depth understanding of the franchise's internal dynamics. The results indicate that the main challenges include ineffective communication and the lack of experience among the partners in managing a business in the food industry. On the other hand, family cohesion and flexibility in decision-making are highlighted as competitive advantages. The research concludes that effective management, which values family relationships and implements solid business practices, is essential to ensure the continuity and success of the franchise, in addition to emphasizing the importance of marketing and innovation strategies for the company's sustainable growth.

Keywords: Family businesses; family management; franchises; hamburger shop; challenges.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação de cargos, gênero, idade e escolaridades dos sujeitos da pesquisa	27
Quadro 2 - Estrutura Organizacional	32
Quadro 3 - Relato dos entrevistados sobre os desafios	34
Quadro 4 – Relato dos entrevistados sobre as potencialidades.....	36

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	OBJETIVOS.....	12
1.1.1	Objetivo geral	12
1.1.2	Objetivos específicos	13
1.2	JUSTIFICATIVA.....	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1	GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR	15
2.2	EMPRESA FAMILIAR.....	16
2.2.1	Definição de empresa familiar	17
2.2.2	Características da Empresa Familiar	17
2.3	DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA EMPRESA FAMILIAR	18
2.4	FRANQUIAS	19
2.4.1	Perfil do Empreendedor e as Habilidades para Gerenciar uma Franquia.....	20
2.4.2	Fatores Influentes no Sucesso de Franquias e Oportunidades de Crescimento	21
2.5	DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO SETOR DE HAMBURGUERIAS ..	22
2.5.1	Desafios no Setor de Hamburguerias	22
2.5.2	Oportunidades para o Setor de Hamburguerias	23
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	25
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA.....	25
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	27
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	28
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	29
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	30
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA.....	30
4.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	30
4.3	DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO FAMILIAR	31
4.4	EXPLORANDO NOVAS POSSIBILIDADES	34
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
	REFERÊNCIAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares ocupam um espaço central na economia global, sendo fundamentais para o desenvolvimento econômico e social de muitas regiões. Essas organizações respondem por uma expressiva parcela da geração de empregos e da movimentação econômica, caracterizando-se por uma administração diferenciada que mescla elementos racionais e emocionais. A gestão familiar envolve uma delicada interação entre as esferas familiar e empresarial, onde os interesses pessoais e corporativos se entrelaçam, gerando uma complexidade única que pode tanto impulsionar quanto dificultar o crescimento da empresa.

No cenário brasileiro, empresas familiares enfrentam desafios estruturais e culturais que nem sempre estão presentes em empresas convencionais. Essas organizações frequentemente esbarram em questões relacionadas à sucessão de lideranças, à resistência a mudanças e à comunicação interna. A literatura aponta que essas dificuldades podem, em grande parte, comprometer a longevidade do negócio, sendo que, segundo Oliveira (2010), “aproximadamente 40% das empresas familiares no mundo não ultrapassam o primeiro ano de vida, 60% fracassam até o final do segundo ano e quase 90% das empresas fecham até o décimo ano de vida”. Esses dados refletem a importância de estratégias sólidas e de uma gestão adaptável para que essas empresas possam sobreviver e prosperar.

Entre as características que diferenciam a gestão familiar estão o forte senso de identidade, que fortalece a coesão entre os membros, e a flexibilidade para enfrentar adversidades de maneira ágil, especialmente em momentos de crise. Para Lodi (1998), “A empresa familiar deve reconhecer suas forças e fraquezas, com isso paralisar os pontos negativos e manter a evolução nos pontos positivos. Outro ponto é a definição dos objetivos dos membros familiares na organização, assim explicando os deveres de cada cargo, para dar sequência à continuidade da administração familiar eficaz.” Entretanto, o envolvimento emocional, embora possa ser um ativo importante, também pode se transformar em um obstáculo, dificultando a tomada de decisões objetivas e estratégicas.

Dentro desse contexto, o setor de alimentação tem se mostrado particularmente dinâmico e competitivo, com as franquias de hamburguerias artesanais ganhando espaço e atraindo um público cada vez mais exigente. Esse mercado exige dos gestores não apenas habilidades em gestão, mas também uma adaptação constante às preferências dos consumidores e às tendências do setor. As franquias, por sua vez, oferecem aos empreendedores um modelo de negócio estruturado, com diretrizes que orientam o padrão de qualidade e a operação, mas também exigem o cumprimento de exigências específicas. Em uma franquia administrada por uma família, esses requisitos podem ser ainda mais desafiadores, uma vez que os valores familiares e as normas corporativas nem sempre estão perfeitamente alinhados.

O presente estudo tem como foco uma franquia de hamburgueria artesanal localizada no bairro Efapi, em Chapecó/SC, uma empresa familiar que combina o compromisso com a qualidade dos produtos e o desejo de oferecer um ambiente diferenciado e acolhedor aos clientes. A pesquisa visa compreender as percepções dos sócios proprietários sobre os desafios enfrentados na gestão familiar e as potencialidades que essa modalidade de administração oferece no contexto de uma franquia.

Dessa forma, a pergunta de pesquisa que orienta este trabalho é: **Qual a percepção dos sócios proprietários diante dos desafios e potencialidades na gestão familiar de uma franquia de hamburgueria?**

1.1 OBJETIVOS

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa, foram delineados os seguintes objetivos.

1.1.1 Objetivo geral

Investigar os desafios enfrentados e as possibilidades exploradas pela gestão familiar em uma franquia de hamburgueria localizada no município de Chapecó-SC.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os principais desafios enfrentados pela gestão familiar na franquia de hamburgueria;
- b) Analisar as estratégias utilizadas pela gestão para superar os desafios encontrados;
- c) Investigar as oportunidades exploradas pela gestão para expandir e fortalecer o negócio.

1.2 JUSTIFICATIVA

Conforme destaca Bernhoeft (2014), a organização dos processos e o controle gerencial eficaz permitem que as empresas identifiquem com mais clareza os pontos de falha, gargalos estratégicos e oportunidades de melhoria, potencializando assim os resultados do negócio. A gestão empresarial, nesse contexto, é fundamental para que a empresa alcance níveis superiores de produtividade e competitividade no mercado.

As franquias representam um modelo cada vez mais relevante no cenário empresarial contemporâneo. Esse formato atrai empreendedores pela redução de riscos e custos de entrada no mercado, além de oferecer uma estrutura consolidada e suporte operacional. No entanto, os desafios desse modelo também são notáveis, especialmente no que se refere à manutenção da consistência da marca e ao equilíbrio entre padronização e flexibilidade para atender a necessidades locais.

No setor alimentício, as hamburguerias artesanais têm se destacado como uma tendência significativa no Brasil, acompanhando uma demanda crescente por alimentos personalizados e de alta qualidade. Segundo Tigre (2014), a capacidade de inovar e adaptar-se às mudanças do mercado é essencial para que essas empresas consigam se destacar e manter-se competitivas em um cenário de alta concorrência.

Nesse cenário, explorar a gestão familiar em uma franquia de hamburgueria artesanal permite investigar como as dinâmicas familiares interagem com as diretrizes e processos padronizados típicos do modelo de franquias. A análise desses aspectos possibilita compreender as adaptações

e desafios específicos que uma empresa familiar enfrenta ao adotar um formato de franquia, especialmente em um mercado em expansão e de alta competitividade.

Além disso, este estudo contribui para a formação acadêmica da autora, pois permite aplicar conhecimentos adquiridos no curso de Administração, com foco em gestão empresarial. A pesquisa, portanto, não só enriquecerá a prática profissional futura, mas também poderá oferecer insights valiosos para empreendedores que enfrentam desafios similares na gestão de franquias familiares.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em seguida, serão expostos conceitos e definições da gestão na empresa familiar com base na revisão da literatura dos principais autores que apresentam sobre o devido tema. Entre os temas que serão apresentados estão: Gestão Empresarial Familiar e a descrição da empresa familiar, juntamente com as dificuldades e oportunidades na gestão empresarial familiar.

2.1 GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR

A gestão empresarial, partindo de um conceito abrangente, representa uma ferramenta estratégica voltada para impulsionar melhorias contínuas por meio de ações que abarcam todos os processos organizacionais. Isso engloba desde a estrutura organizacional até o controle financeiro e a administração de recursos humanos, entre diversas outras áreas da empresa. Essa abordagem visa garantir a manutenção diária da saúde empresarial e a otimização dos resultados positivos. De forma mais específica, pode-se dizer que a gestão empresarial é um modelo de trabalho, através do qual formata a estrutura hierárquica de uma empresa (NUNES, 2017).

Contudo, a gestão empresarial, em uma visão ampla, não se resume apenas a uma ferramenta para orientar as ações e direcionamentos da empresa. Com todos os processos organizados e o controle da empresa em mãos, é possível identificar mais facilmente os pontos de falhas, os gargalos das estratégias e as oportunidades de melhoria, que podem potencializar os resultados do negócio. Assim, a gestão empresarial possibilita atingir patamares mais elevados de produtividade da equipe e de competitividade no mercado.

Conforme Vieira (2015), mesmo uma empresa sendo simples de pequeno porte, onde o dono desenvolve todas as funções sozinho, é imprescindível saber como conduzir ações voltadas ao crescimento sustentável do negócio. É importante dominar e aprimorar conceitos básicos empresariais para o sucesso da empresa. Quando uma empresa é

de pequeno porte, muitas vezes, existem muito mais tarefas do que mão de obra para sanar essas atividades rotineiras. Considerando isso, é crucial uma atenção redobrada, destacando a importância de uma sólida gestão empresarial. Nesse contexto, decisões precisas e acertadas contribuem significativamente para reduzir o risco de erros decorrentes de ações precipitadas.

A gestão empresarial assume um papel de extrema importância em qualquer organização, independentemente do seu porte. É um tema relevante que contribui significativamente para o crescimento corporativo. Em um cenário globalizado e altamente competitivo, a gestão empresarial transcende a condição de mero conceito e se torna fundamental como uma ferramenta de qualidade. Ela agrega valor à organização como um todo e influencia positivamente sua imagem perante o mercado.

2.2 EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar emerge como uma figura proeminente na estrutura econômica de muitos países. Diante das mudanças no cenário empresarial, as empresas familiares têm sido alvo de estudo e observação devido à sua significativa importância econômica e ao seu potencial de desenvolvimento.

O novo modelo de organização produtiva e empresarial destaca-se por sua maior flexibilidade organizacional e capacidade de inovação. Nesse contexto, as empresas familiares têm muito a contribuir em termos de mudanças organizacionais e culturais, inovação e adoção de novos paradigmas de gestão, agregando valor aos negócios.

Conforme Lanzana e Constanzi (1999), para uma empresa ser familiar é necessário que um ou mais componentes de uma família exerçam controle administrativo sobre ela, por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital. Assim, existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, este último exercido justamente com base na propriedade.

2.2.1 Definição de empresa familiar

Há muitos conceitos para empresa familiar, tanto que Casillas, Vázquez e Díaz (2007) comentam sobre a dificuldade de obter uma definição clara e consensual sobre este tema, pelo fato de os negócios familiares serem realidades multidimensionais, motivo pelo qual há definições baseadas em múltiplos fatores. Porém, estes autores afirmam que a maioria dos conceitos gira em torno de três aspectos, que são:

- a) a propriedade ou controle sobre a empresa;
- b) o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família;
- c) a intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros de nova geração na própria empresa.

Desta forma, mesmo havendo diversos conceitos para empresa familiar, estes consideram os aspectos citados em praticamente todas as definições. Adams (2009) define empresa familiar como aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um grupo de afinidade afetiva.

Dentre os conceitos de empresa familiar, pode-se citar a definição de Moreira Junior (apud FREITAS; SCHMIDT, 2009) este autor define empresa familiar como uma organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria.

2.2.2 Características da Empresa Familiar

As empresas familiares apresentam uma série de características distintas que as diferenciam de outras formas de organização. Essas características moldam sua cultura, estrutura e dinâmica interna. Conforme Casillas, Vázquez e Díaz (2007), as empresas familiares apresentam algumas diferenças em relação às empresas não-familiares, no que se refere à sua cultura e ao seu processo de formação, pelos seguintes aspectos:

- a) a empresa familiar tem mais grupos de interesses e maior número de inter-relações entre eles;

b) durante as gerações, o poder na empresa familiar se apresenta de forma diferente, variando a intensidade e a duração;

c) a evolução e o desenvolvimento da empresa familiar estão relacionados com as necessidades da família.

Ou seja, nas empresas familiares a cultura organizacional sofre grande influência da família e seus herdeiros.

2.3 DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares enfrentam uma série de desafios e, ao mesmo tempo, estão repletas de oportunidades únicas. Essas organizações, muitas vezes, são impulsionadas pela dinâmica das relações familiares, o que pode tanto fortalecer quanto complicar sua gestão e seu sucesso.

Abaixo segue alguns tópicos relevantes de desafios e oportunidades encontrados em uma empresa familiar:

- Diferenças de opinião, rivalidades e questões não resolvidas do passado podem resultar em conflitos familiares que afetam diretamente o ambiente de trabalho e a tomada de decisões na empresa;
- A transição de liderança de uma geração para outra pode ser um dos desafios mais significativos enfrentados pelas empresas familiares. A escolha do sucessor, o processo de preparação e a transferência de poder e responsabilidade são etapas delicadas que podem afetar profundamente o futuro da empresa.
- A estrutura familiar pode permitir uma maior flexibilidade e agilidade na tomada de decisões, o que é uma vantagem competitiva em um ambiente de negócios em constante mudança. O forte vínculo entre os membros da família e sua rede de contatos pode servir como um valioso recurso social, facilitando parcerias comerciais, acesso a financiamento e oportunidades de crescimento.

Enquanto as empresas familiares enfrentam desafios únicos devido à sua natureza familiar, elas também possuem uma série de oportunidades que podem ser aproveitadas para impulsionar seu sucesso a longo prazo. A chave está em reconhecer e abordar proativamente esses desafios, ao

mesmo tempo em que se capitaliza as vantagens distintivas que uma empresa familiar pode oferecer.

2.4 FRANQUIAS

Este estudo busca, primeiramente, contextualizar o papel das empresas familiares no setor de franquias. As franquias são um modelo de negócio que tem se destacado no cenário econômico mundial, permitindo a expansão de marcas e a distribuição de produtos e serviços através de uma rede de franquias. De acordo com o Brasil (2020), franquia é definida como um sistema de distribuição de bens ou serviços que envolve um franqueador e um franqueado, onde o franqueador cede o direito de uso de uma marca, know-how e apoio ao franqueado.

Segundo Santos e Almeida (2019), as franquias oferecem diversas vantagens, como a redução de riscos, acesso a um modelo de negócio testado e reconhecido, além do suporte contínuo do franqueador. A estrutura do franchising permite que o franqueado inicie suas operações com um reconhecimento de marca já estabelecido, o que pode acelerar o processo de captação de clientes.

No Brasil, a legislação que regula o sistema de franquias é a Lei nº 13.966/2019, que estabelece normas sobre a relação entre franqueadores e franqueados, promovendo maior segurança jurídica para ambas as partes (BRASIL, 2019). Essa lei exige que o franqueador forneça uma Circular de Oferta de Franquia (COF) ao potencial franqueado, com informações detalhadas sobre o negócio, taxas, e condições contratuais.

Conforme Pereira (2021), a escolha do setor em que a franquia irá atuar é um fator crucial para o sucesso do negócio. O autor destaca que setores como alimentação, moda e serviços têm se mostrado os mais promissores nos últimos anos, atraindo tanto investidores quanto consumidores.

A gestão de franquias também exige atenção especial, uma vez que o franqueador deve garantir a uniformidade na qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Segundo Ferreira e Silva (2022), a padronização é um dos pilares do

sucesso das franquias, pois assegura que a experiência do consumidor seja consistente, independentemente da unidade visitada.

Em resumo, o sistema de franquias representa uma alternativa viável para empreendedores que buscam iniciar um negócio com suporte e know-how, enquanto permite aos franqueadores expandirem suas marcas de maneira rápida e eficaz.

2.4.1 Perfil do Empreendedor e as Habilidades para Gerenciar uma Franquia

O sucesso de uma franquia depende, em grande parte, do perfil do empreendedor, que deve possuir habilidades específicas para lidar com os desafios inerentes ao franchising. Ozomo e Dockhorn (2018) destacam que o franqueado ideal é aquele que combina a capacidade de seguir diretrizes estabelecidas pela franqueadora com a flexibilidade para adaptar-se às particularidades do mercado local.

Em seu estudo sobre a franquia Chiquinho Sorvetes, os autores observam que o franqueado deve desenvolver competências em gestão de pessoas, planejamento financeiro e atendimento ao cliente, além de possuir uma orientação para resultados. Esses aspectos são essenciais para a condução de uma franquia de forma eficiente, pois o franqueado precisa balancear o cumprimento dos padrões da marca com as especificidades regionais que podem impactar a operação.

O sistema de franquias, ao estabelecer processos e normas, proporciona ao franqueado um norte claro para a condução dos negócios. No entanto, Aguiar, Luppe e Nascimento (2021) destacam que a flexibilidade é uma competência fundamental para o empreendedor, que deve saber adaptar as diretrizes da franqueadora para atender às necessidades locais e responder rapidamente às mudanças do mercado. Essa capacidade de adaptação é um diferencial que auxilia o franqueado a manter a competitividade e a satisfação do cliente, aumentando as chances de sucesso da franquia.

2.4.2 Fatores Influentes no Sucesso de Franquias e Oportunidades de Crescimento

Diversos fatores influenciam o sucesso das operações de franquias, sendo o suporte da franqueadora, a padronização dos processos e o perfil empreendedor do franqueado os mais relevantes. Aguiar, Luppe e Nascimento (2021) ressaltam que o suporte oferecido pelo franqueador é essencial para que o franqueado esteja preparado para enfrentar os desafios operacionais diários. Esse suporte inclui treinamentos, orientação em marketing e consultoria, o que ajuda o franqueado a manter os padrões da marca e a aprimorar suas habilidades de gestão.

Para pequenos empreendedores, as franquias representam uma oportunidade de crescimento estruturado, já que o modelo de franchising proporciona um conhecimento compartilhado e uma rede de apoio que auxiliam na superação dos desafios iniciais do negócio. Freitas e Lucchesi (2008) afirmam que a estrutura organizacional do sistema de franquias foi projetada para maximizar a eficiência e permitir uma expansão consistente, sendo uma excelente opção para empresários com menor experiência em gestão. O acesso a um know-how consolidado e a uma estrutura de suporte aumenta a capacidade do pequeno empreendedor de competir no mercado, oferecendo uma solução de entrada que minimiza os riscos e fortalece o posicionamento da marca.

Para muitos empresários, investir em uma franquia significa ter a segurança de um modelo comprovado, o que favorece o crescimento do negócio em um ambiente competitivo e dinâmico. Ozomo e Dockhorn (2018) enfatizam que o acompanhamento contínuo por parte da franqueadora ajuda o franqueado a manter os padrões da marca e a responder de forma ágil às demandas dos consumidores. Essa relação entre franqueador e franqueado é um dos fatores mais importantes para o sucesso no franchising, pois permite uma troca constante de conhecimento e o desenvolvimento de uma rede coesa de franquias.

2.5 DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO SETOR DE HAMBURGUERIAS

O setor de fast-food, particularmente o de hamburguerias, tem se mostrado altamente competitivo e dinâmico, impulsionado pelo aumento da demanda por alimentos prontos e pela expansão das redes de franquias no Brasil (DE MELO, DE ALMEIDA e BARRETO, 2023). No entanto, apesar de sua popularidade e crescimento, as franquias de hamburgueria enfrentam uma série de desafios que exigem uma gestão eficaz para garantir a sustentabilidade do negócio. Segundo De Melo, De Almeida e Barreto (2023), esses desafios estão associados a fatores econômicos, competitivos e operacionais que afetam diretamente a lucratividade e a eficiência das operações.

2.5.1 Desafios no Setor de Hamburguerias

Um dos principais desafios enfrentados pelas franquias de hamburguerias é a padronização de processos e produtos. Para que a franquia mantenha uma identidade forte e consistente, é fundamental que todas as unidades ofereçam a mesma qualidade de produto e atendimento, independentemente de sua localização. Esse desafio é intensificado pelas variáveis regionais que afetam o fornecimento de ingredientes, logística e adaptação ao gosto local (DE MELO, DE ALMEIDA e BARRETO, 2023).

Outro desafio mencionado por Almeida e Ferreira (2022) é a gestão de custos. As flutuações nos preços dos insumos, como carne e ingredientes, podem impactar diretamente a margem de lucro das hamburguerias. A pressão sobre os preços dos insumos, como carnes e hortaliças, impacta diretamente na margem de lucro e exige estratégias de negociação com fornecedores e controle rígido de desperdícios. De Melo, De Almeida e Barreto (2023) apontam que as franquias de fast-food necessitam de um sistema de gerenciamento de custos bem estruturado para permanecerem competitivas no mercado.

De acordo com Oliveira e Santos (2021), um dos principais desafios enfrentados pelas hamburguerias é a intensa concorrência. A cada ano, o setor registra a entrada de novas marcas, além do fortalecimento de grandes redes já estabelecidas. Esse cenário intensifica a necessidade de diferenciação por meio de inovações no cardápio, atendimento e estratégias de marketing. Segundo De

Melo, De Almeida e Barreto (2023), a inovação é um elemento chave para as franquias de fast-food que buscam consolidar sua presença e atrair novos clientes em um mercado saturado.

2.5.2 Oportunidades para o Setor de Hamburguerias

Apesar dos desafios, o setor de franquias de hamburguerias apresenta oportunidades significativas, especialmente para empreendedores que desejam se estabelecer nesse nicho. Uma das principais oportunidades identificadas por De Melo, De Almeida e Barreto (2023) está na adoção de práticas de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental. Em resposta à crescente demanda por práticas mais sustentáveis, muitas hamburguerias estão investindo em embalagens recicláveis, no desperdício zero e em ingredientes locais, o que pode atrair um público cada vez mais consciente.

Segundo Costa e Lima (2020), a crescente demanda por produtos artesanais e de qualidade tem incentivado a abertura de hamburguerias que priorizam ingredientes frescos e métodos de preparo diferenciados. Esse movimento se alinha com a tendência de consumo consciente, onde os clientes buscam opções que refletem seus valores, como sustentabilidade e responsabilidade social.

Além disso, o setor de hamburguerias permite que as franquias explorem novos formatos de negócios, como dark kitchens e food trucks, que oferecem uma estrutura mais enxuta e, geralmente, custos operacionais mais baixos em comparação às lojas físicas tradicionais. De Melo, De Almeida e Barreto (2023) destacam que esses formatos alternativos estão em ascensão, especialmente após a pandemia, quando a demanda por serviços de delivery aumentou significativamente. Para os novos empreendedores, essas alternativas oferecem uma oportunidade de entrada no mercado com um investimento inicial mais acessível.

Por fim, a popularidade das redes sociais e o crescimento do marketing digital criam um ambiente propício para que hamburguerias promovam suas marcas, alcancem novos públicos e fidelizem clientes. Segundo Martins (2023), as plataformas digitais permitem que os negócios se conectem diretamente com seu público-alvo, promovendo ofertas, interagindo com clientes e ampliando sua

presença no mercado. A implementação de serviços de entrega e aplicativos de pedidos também tem sido uma estratégia eficaz para aumentar a conveniência e o alcance das hamburguerias. O uso de plataformas digitais para interação com o cliente e para a implementação de programas de fidelidade é uma estratégia relevante para fortalecer a relação com o consumidor. Conforme mencionado por De Melo, De Almeida e Barreto (2023), as franquias que souberem aproveitar essas ferramentas poderão não apenas expandir sua presença de mercado, mas também criar um relacionamento mais próximo e duradouro com seus clientes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos, incluindo a classificação da pesquisa, unidade de análise e sujeito de pesquisa, técnica de coleta de dados, análise de dados e limitações da pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa trata-se de uma interpretação da gestão familiar de uma franquia de hamburgueria localizada em Chapecó-SC, que está no mercado há pouco tempo. Quanto à abordagem, a pesquisa é classificada como qualitativa.

Vergara (2013) expõe que a pesquisa pode ser classificada em dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a referida pesquisa pode ser classificada como descritiva, dado que será realizado um diagnóstico da organização. Em relação aos métodos utilizados, esta pesquisa é classificada como bibliográfica, de campo e estudo de caso. Bibliográfica, porque envolve uma análise por meio de materiais e pesquisas sobre o tema que já foram publicados e estão disponíveis ao público. De campo, devido ao fato de que a coleta de informações ocorre no próprio local onde os fenômenos estão ocorrendo, neste caso, os dados foram coletados dentro do ambiente da empresa estudada.

Estudo de caso, pois envolve pessoas e empresas, tendo caráter de profundidade e detalhamento, utilizando método de coleta de dados (VERGARA, 2013). Além disso, Yin (1981 apud ROESCH, 2012) o estudo de caso é um procedimento que visa explorar um fato contemporâneo dentro de seu contexto.

A seguir serão apresentados os sujeitos da pesquisa.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA

Neste momento, será apresentada a hamburgueria como a unidade de análise deste estudo, visando uma compreensão mais aprofundada. A empresa possui um total de quatro franquias, sendo todas familiares.

Os precursores da marca são um casal que possuem dois filhos, onde passaram muitas dificuldades em suas vidas, até que em um certo momento,

após, uma grande decepção e perda de dinheiro em seus trabalhos, resolveram empreender. Compraram um food truck no ano de 2019 e decidiram viajar o Brasil e levar os seus hambúrgueres para todos os estados do país.

A franquia estudada fica localizada no município de Chapecó – SC, no bairro Efapi. A mesma é composta por chefe de cozinha, auxiliar de cozinha, motoboy e caixa. Ressalta-se que a empresa é constituída por quatro sócios proprietários, sendo que os mesmos são um grupo familiar, composto por irmãs e cunhados. Salienta-se que todos contribuíram para a realização deste estudo respondendo às perguntas da entrevista.

Quanto ao perfil dos indivíduos da unidade de pesquisa, seu gênero, idade, suas funções e escolaridade, estão dispostas no quadro a seguir:

Quadro 1 - Relação de cargos, gênero, idade e escolaridades dos sujeitos da pesquisa

CARGO	GÊNERO	IDADE	ESCOLARIDADE
Sócio	Masculino	31 anos	Ensino Superior Completo
Sócio	Masculino	25 anos	Ensino Superior Incompleto
Sócio	Feminino	23 anos	Ensino Superior Incompleto
Sócio	Feminino	30 anos	Ensino Superior Completo

Fonte: dados primários, 2024

Ao analisar o quadro acima, observa-se uma diversidade de gênero entre os sócios, com representação tanto masculina quanto feminina na administração da empresa. Esse equilíbrio pode ser benéfico para o negócio, pois permite uma variedade de pontos de vista e contribuições, especialmente em um ambiente familiar onde a cooperação e a confiança são essenciais. Além disso, a diversidade nas formações acadêmicas dos sócios traz diferentes perspectivas e conhecimentos para a gestão. Dois dos sócios possuem ensino superior completo, enquanto os outros dois estão em processo de formação, com ensino superior incompleto, o que também agrega à empresa um grupo relativamente

jovem, capaz de contribuir com abordagens inovadoras e adaptáveis ao setor de alimentação.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

De acordo com Vergara (2013), na técnica de coleta de dados, o leitor deve ser informado sobre como os dados necessários para responder ao problema de pesquisa foram obtidos. Para esta pesquisa, o método utilizado como procedimento de coleta de dados foi uma entrevista informal com os sócios proprietários da franquia e com os pioneiros da marca.

Além das entrevistas, a técnica da observação também será empregada para enriquecer a coleta de dados. A presente pesquisa será desenvolvida através de uma abordagem qualitativa, com foco na técnica da observação, conforme discutido por Silva (2020). A observação é uma ferramenta fundamental nas Ciências Humanas, permitindo a coleta de dados de maneira direta e contextualizada, o que é crucial para entender as dinâmicas familiares e as interações dentro da gestão de uma franquia de hamburgueria.

De acordo com Silva (2020), a técnica da observação possibilita ao pesquisador captar nuances que muitas vezes não são verbalizadas pelos participantes, como comportamentos, interações e reações em situações específicas. Essa abordagem permitirá uma análise mais rica e detalhada das práticas de gestão familiar no contexto da franquia estudada.

A observação foi realizada em diferentes momentos, incluindo reuniões da equipe, interações entre os sócios e o ambiente de trabalho, visando compreender como as relações familiares influenciam as decisões empresariais e a operação diária da hamburgueria. A partir dos dados coletados, foi possível identificar tanto os desafios quanto as oportunidades que a gestão familiar apresenta neste modelo de negócio.

Gil (2017) indica que a entrevista é uma técnica de coleta de dados utilizada para obter informações sobre o assunto pesquisado. Segundo Vergara (2013), o uso desse instrumento permite que o entrevistador conduza a conversa com perguntas abertas e obtenha a percepção e compreensão das informações desejadas. A entrevista utilizada será a entrevista estruturada, na qual o entrevistador organiza um roteiro, com perguntas previamente definidas,

aplicadas de forma padronizada para todos os participantes, ela facilita a comparação de respostas e a análise de dados, pois todos respondem às mesmas perguntas. O roteiro desenvolvido para esta pesquisa está anexado ao fim do trabalho (Apêndice A).

As entrevistas foram realizadas na própria hamburgueria, as respostas foram digitadas em tempo real para assegurar a integridade das informações. O tempo médio de diálogo com cada sócio foi de 13 minutos. Os entrevistados receberam uma cópia assinada pelo autor do Termo de Compromisso de Utilização de Dados (TCUD), o qual se encontra anexado ao trabalho (Apêndice B). Além disso, também assinaram duas cópias, uma para guardarem para si e uma que ficou com o autor, do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que consta agregado à pesquisa (Apêndice C). Ambos os termos asseguram o anonimato dos entrevistados e seu consentimento em participar.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados necessários para a presente pesquisa, estes foram analisados e interpretados. As informações obtidas por meio das perguntas aplicadas aos sócios foram analisadas de forma qualitativa, com apoio da bibliografia utilizada para orientação da pesquisa, visando a uma compreensão mais aprofundada.

Autores como Flick (2018) enfatizam a importância de interpretar os dados considerando o contexto e as interações sociais dos participantes, enquanto Braun e Clarke (2021) sugerem uma análise temática que permite identificar padrões relevantes que emergem dos relatos.

Além disso, Saldaña (2021) destaca o papel da codificação como um processo essencial para organizar e interpretar informações qualitativas de modo estruturado. Dessa forma, o apoio da bibliografia especializada e de metodologias robustas de análise qualitativa proporcionou uma interpretação detalhada e bem fundamentada dos dados, o que contribuiu para a identificação e compreensão dos principais desafios e potencialidades que permeiam a gestão familiar na franquia estudada.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Quanto às limitações da pesquisa, não foram identificadas restrições significativas que pudessem comprometer os resultados. A empresa estudada facilitou o acesso às informações, documentos e colaboradores, permitindo a obtenção de todos os dados necessários para o desenvolvimento do estudo de forma satisfatória.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados do presente estudo, iniciando com os dados históricos da organização, bem como sua respectiva análise. Serão abordados aspectos fundamentais do desenvolvimento da franquia de hamburgueria, considerando seu posicionamento no mercado, as práticas de gestão familiar adotadas e os principais desafios enfrentados ao longo da sua trajetória.

A partir dessa análise histórica, busca-se compreender como as decisões estratégicas influenciaram o desempenho da franquia, identificando tanto as oportunidades de crescimento quanto as limitações impostas pelo modelo de gestão familiar. Com base nos dados levantados, será possível traçar um panorama da evolução da organização e suas perspectivas para o futuro.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A franquia em questão foi inaugurada em 13 de julho de 2023 por dois sócios proprietários, que, após alguns desentendimentos, decidiram vendê-la para os atuais proprietários. A reinauguração ocorreu em 19 de janeiro de 2024, e desde então a gestão tem sido realizada por familiares.

Atualmente, estão há 10 meses no mercado, enfrentando muitas dificuldades na gestão e administração da empresa. Ao longo desse período, estão aprendendo e gerenciando o negócio juntos.

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional da franquia é composta por dois casais, que incluem duas irmãs e dois cunhados, dividindo os papéis de gestão e operação. Cada membro da família desempenha funções específicas que contribuem para o funcionamento eficiente do negócio. Além dos sócios, a equipe inclui uma chefe de cozinha, responsável pela elaboração dos pratos, uma auxiliar de cozinha, que apoia nas atividades diárias, e um motoboy, encarregado das

entregas. Essa organização permite uma colaboração próxima entre os membros da família, promovendo um ambiente de trabalho coeso e eficiente.

Para garantir a confidencialidade e preservar a privacidade dos participantes descrevemos eles como: Sócio 1, Sócio 2, Sócio 3 e Sócio 4. Segue abaixo um quadro detalhado com a composição da equipe, destacando as funções e a estrutura familiar.

Quadro 2 – Estrutura Organizacional

CARGO	RELAÇÃO FAMILIAR	RESPONSABILIDADES
Sócio 1	Irmã	Gestão administrativa e tomada de decisões
Sócio 2	Irmã	Gestão administrativa e tomada de decisões
Sócio 3	Cunhado	Supervisão de serviços e atendimento ao cliente
Sócio 4	Cunhado	Supervisão de serviços e suporte operacional
Chefe de cozinha	-	Elaboração de pratos e gestão da cozinha
Auxiliar de cozinha	-	Apoio nas atividades da cozinha
Motoboy	-	Realização de entregas

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

A clara divisão de responsabilidades entre os sócios e os demais membros da equipe sugere uma abordagem organizada para a administração do negócio. Cada sócio tem um papel específico, o que pode facilitar a tomada de decisões e a operação diária.

4.3 DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO FAMILIAR

O maior desafio é a comunicação, pois dependendo da forma que você se expressa pode gerar uma interpretação diferente do que pensamos (Sócio 4). O comentário do Sócio 4 destaca um aspecto muito importante

da dinâmica de qualquer equipe: a comunicação. A percepção de que a forma de expressão pode levar a interpretações diversas é um desafio significativo, especialmente em um ambiente de trabalho familiar. A comunicação eficaz é fundamental para garantir que todos estejam alinhados em relação aos objetivos e expectativas.

Esse desafio pode resultar em mal-entendidos e conflitos, afetando a produtividade e a coesão da equipe. Além disso, em um contexto em que todos estão aprendendo a administrar o negócio juntos, a clareza na comunicação se torna ainda mais essencial. Investir em práticas que promovam um diálogo aberto e a escuta ativa pode ajudar a minimizar essas interpretações equivocadas e fortalecer a colaboração entre os sócios.

Desafiador por conta de entrar em um ramo desconhecido, sem experiência tendo que dar o máximo para poder gerenciar todas as partes do negócio, questão familiar ajuda para o bom convívio e levar o dia-a-dia mais leve, podendo tratar os problemas que surgem com mais facilidade na comunicação com todos. (Sócio 3).

O relato do Sócio 3 reflete a complexidade e os desafios enfrentados ao ingressar em um ramo desconhecido. A falta de experiência pode gerar inseguranças, mas a determinação em dar o máximo para gerenciar todas as áreas do negócio demonstra um compromisso significativo com o sucesso da franquia.

A menção ao aspecto familiar como um fator positivo é particularmente relevante. Ter familiares envolvidos no negócio pode criar um ambiente de trabalho mais leve e colaborativo, facilitando a resolução de problemas. A proximidade familiar pode incentivar uma comunicação mais aberta e honesta, o que é fundamental para enfrentar os desafios que surgem no dia a dia.

Quanto à relação com colaboradores não familiares, os sócios acreditam que a gestão familiar não interfere negativamente. Todos destacam a importância do respeito e do profissionalismo, e garantem que os colaboradores externos são tratados de forma justa e igualitária. Esse aspecto pode ser visto como uma boa prática de inclusão e valorização da equipe, algo que beneficia o ambiente organizacional e fortalece a coesão

interna.

A seguir, é apresentado um quadro com as perguntas e respostas dos quatro sócios, abordando os principais desafios enfrentados no gerenciamento do empreendimento familiar.

Quadro 3 – Relato dos entrevistados sobre os desafios

Entrevistado	Quais são os principais dificuldades?	Quais são os maiores desafios enfrentados na divisão de responsabilidades e na tomada de decisões entre os membros da família?	Como vocês equilibram as demandas do negócio com as relações familiares?	Vocês acreditam que o fato de a gestão ser familiar afeta a relação com os colaboradores que não são da família? Se sim, de que forma?
Sócio 1	Desafiador, pois entramos em um ramo desconhecido, mas a questão familiar ajuda a levar o dia a dia de forma mais leve.	O maior desafio é a comunicação, pois dependendo da forma que você se expressa, pode gerar uma interpretação diferente. A divisão de responsabilidades é feita de acordo com o tempo disponível de cada um, e decisões são tomadas em consenso.	Sempre deixamos claro que assuntos da empresa são tratados na empresa e não misturamos com a família.	Não afeta, pois todos são tratados com respeito e profissionalismo. É importante deixar claro aos colaboradores que, além de sócios, temos funções e responsabilidades como todos os demais.
Sócio 2	Separar trabalho de vida pessoal nem sempre é fácil e pode	Temos uma pessoa mais responsável por um setor da empresa. Essa	Acredito que sabemos bem dividir isso. Conversas e reuniões nos	Prezamos pelo respeito e deixamos os colaboradores à vontade,

	gerar alguns atritos.	pessoa nos comunica e escuta a opinião dos demais.	ajudaram a estabelecer limites e evitar que problemas do trabalho se tornem brigas em casa.	criando um ambiente saudável, independente de sermos família ou não.
Sócio 3	A dificuldade está na comunicação, para que não afete o pessoal.	Um dos maiores desafios é dividir as tarefas sem que ninguém se sinta sobrecarregado ou excluído	A comunicação é essencial. Sempre deixamos claro que tudo que envolve a empresa fica na empresa, e priorizamos nossa família e amizade.	Não afeta, temos uma ótima relação com os colaboradores e tratamos todos igualmente.
Sócio 4	É um grande desafio, pois precisamos saber dividir o profissional do pessoal. As decisões podem não ser favoráveis a todos.	A comunicação é fundamental, porque as decisões precisam ser discutidas para que todos se sintam incluídos.	Tentamos definir horários para a família e reuniões específicas sobre o negócio, ajudando a evitar que problemas do trabalho interfiram nas relações pessoais.	Os colaboradores são sempre respeitados e bem tratados, e não há distinção em relação à nossa família.

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Esses relatos reforçam a complexidade da gestão familiar e a importância de práticas como comunicação aberta e definição de limites claros. A experiência dos sócios evidencia que, embora o modelo de gestão familiar tenha seus desafios, ele também proporciona uma estrutura de apoio e um compromisso compartilhado que contribuem para a superação das dificuldades e o sucesso da franquia.

4.4 EXPLORANDO NOVAS POSSIBILIDADES

Estruturar melhor a empresa na questão de máquinas, para agilizar os processos de produção, consequentemente aumentar o faturamento

mensal, estudar melhor a parte do marketing empresarial, e logo após consolidar esses objetivos, buscar uma nova loja na cidade para continuar no ramo alimentício. E como é uma gestão familiar, se tornar mais fácil passar por esse processo, além do apoio profissional que tem, também tem o apoio familiar (Sócio 4).

Realizar uma análise detalhada das máquinas e equipamentos atuais para identificar quais melhorias são necessárias e quais tecnologias podem ser incorporadas para aumentar a eficiência. Investir em um plano de marketing estratégico que inclua pesquisa de mercado, definição de público-alvo e estratégias de promoção, tanto online quanto offline, são sugestões para alavancar o crescimento e fortalecimento da franquia, manter um canal de comunicação aberto entre os sócios e a equipe para discutir ideias e ajustes nas estratégias, aproveitando o apoio familiar e profissional, são sempre fundamentais.

Quadro 4 – Relato dos entrevistados sobre as potencialidades

Entrevistado	Quais são as principais potencialidades que a gestão familiar traz para o negócio em termos de crescimento e inovação?	Como vocês avaliam o suporte e a orientação recebidos pela franqueadora? A gestão familiar facilita ou complica a implementação das diretrizes da franquia?	Quais lições ou boas práticas vocês já adquiriram durante a gestão familiar que consideram essenciais para o sucesso do negócio?	Na visão de vocês, quais são os próximos passos ou metas para a franquia? A gestão familiar será um fator relevante na realização desses objetivos?
Sócio 1	A confiança é o maior potencial. Trabalhar em família traz compromisso com o sucesso da franquia e a união para inovar. Todos estão focados	A franquia nos deu um padrão, mas nossa gestão faz a diferença. O suporte é razoável, mas	Abrir espaço para conversas diretas e não contornar problemas é essencial. A divisão de tarefas facilitou a execução e a cobrança.	Estamos em busca de 3 dígitos de faturamento mensal. Nossa gestão familiar é a base do nosso time e do nosso trabalho.

	no mesmo caminho, buscando melhorias no atendimento e qualidade do produto.	sentimos que a concorrência entre as lojas prejudica a união.		
Sócio 2	Uma visão conjunta é exposta, e cada um melhora as ideias sempre no mesmo sentido. Estamos rodeados de pessoas que nos apoiam nas decisões.	Na maioria das vezes, as orientações são flexíveis e ajustáveis. A gestão familiar ajuda a repassar as implementações e discutir em reuniões.	Saber ouvir e respeitar a opinião do próximo, mesmo discordando, é importante. A comunicação aberta nos ajuda a superar desafios.	Precisamos estruturar melhor a empresa em termos de equipamentos e marketing. A gestão familiar facilita esses processos, pois temos o apoio um do outro.
Sócio 3	A gestão familiar traz uma maior motivação e apoio mútuo, o que é essencial para enfrentar os desafios. A inovação flui naturalmente porque todos estão comprometidos com o	Precisamos de mais suporte, pois estamos em uma área desconhecida, e a concorrência entre as lojas não ajuda. A gestão familiar, por outro lado, facilita decisões rápidas.	Aprendemos que a comunicação é essencial para evitar problemas e que é preciso estar sempre alinhado para enfrentar os desafios.	Meta é aumentar o número de clientes para elevar as vendas. A gestão familiar é fundamental para isso.

	sucesso da franquia.			
Sócio 4	O comprometimento de todos para alcançar um objetivo comum é fundamental e traz resultados positivos.	A franqueadora oferece um suporte razoável. A gestão familiar facilita a implementação, mas às vezes precisamos adaptar as orientações.	O diálogo direto, a divisão clara de tarefas e a abertura para opiniões são lições fundamentais que aprendemos ao longo da nossa jornada.	Queremos investir no marketing e em equipamentos melhores. A gestão familiar será essencial para alcançarmos esses objetivos.

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

A análise das respostas dos sócios revela diversos pontos de força e desafios específicos que a gestão familiar agrega ao negócio. Conforme apontado por Silva e Almeida (2022), "a gestão familiar, quando bem estruturada, pode se tornar uma fonte de vantagem competitiva para o empreendimento, pois é capaz de promover um ambiente de confiança e compromisso com o sucesso coletivo". Essa perspectiva reflete-se nas respostas dos sócios, que destacam a confiança, o comprometimento e o apoio mútuo como elementos essenciais para a inovação e o crescimento. Trabalhando em família, os sócios compartilham uma visão e objetivos comuns, o que facilita a tomada de decisão e o alinhamento de estratégias. A união para buscar melhorias, tanto em atendimento quanto na qualidade dos produtos, é um fator recorrente nas respostas.

Em relação ao suporte da franqueadora, há uma percepção de que, embora o apoio seja oferecido, ele é considerado "razoável" e às vezes insuficiente, especialmente diante da concorrência com outras unidades da franquia. Essa competição interna é vista por alguns como um fator de desunião, sugerindo que a franqueadora poderia melhorar a coesão e o espírito de parceria entre as franquias. Mesmo assim, os sócios destacam que a gestão familiar facilita a adaptação das diretrizes da franquia, permitindo ajustes e discussões de maneira mais ágil.

Além disso, os sócios mencionam várias práticas essenciais

aprendidas ao longo da trajetória, como a importância da comunicação aberta, do diálogo direto e da divisão de tarefas. Essas práticas têm sido fundamentais para superar os desafios diários e fortalecer a equipe, promovendo um ambiente de respeito e cooperação.

Em relação às metas futuras, os sócios demonstram que a gestão familiar continuará sendo um pilar importante para alcançar os objetivos, como aumentar o faturamento, expandir o número de clientes e investir em marketing e infraestrutura. A flexibilidade e o apoio mútuo proporcionados pela gestão familiar parecem essenciais para a realização dessas metas, o que indica que o modelo familiar será determinante para o sucesso contínuo da franquia.

Essas percepções reforçam a visão de Silva e Almeida (2022) de que "a gestão familiar, ao ser bem estruturada, transforma desafios em oportunidades e sustenta o crescimento do negócio", evidenciando sua relevância como diferencial estratégico para a franquia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi compreender os desafios enfrentados e as possibilidades exploradas pela gestão familiar em uma franquia de hamburgueria localizada no município de Chapecó-SC. Esse tema se mostra relevante em um contexto onde a gestão familiar apresenta tanto aspectos positivos, como a proximidade e coesão entre os membros, quanto desafios específicos que influenciam diretamente o sucesso e a continuidade do negócio.

Para alcançar esse objetivo, o estudo foi dividido em três objetivos específicos, que foram desenvolvidos ao longo da pesquisa. Primeiramente, buscamos identificar os principais desafios enfrentados pela gestão familiar na franquia, o que permitiu evidenciar aspectos como a comunicação e a falta de experiência no setor de fast food. Em seguida, foi realizada uma análise das estratégias utilizadas pela gestão para superar esses desafios, onde se destacaram a divisão de responsabilidades e o esforço contínuo para melhorar a eficiência operacional. Por fim, investigamos as oportunidades que essa gestão familiar tem explorado para expandir e fortalecer o negócio, incluindo a digitalização e o uso de plataformas para delivery, que ampliaram o alcance da hamburgueria e a tornaram mais competitiva.

A análise dos desafios evidenciou que a comunicação, conforme destacado pelos sócios, representa um dos principais entraves para a gestão familiar eficaz. Esse aspecto foi amplamente discutido por autores como Almeida e Ferreira (2022), que ressaltam a importância de processos claros de comunicação interna em negócios familiares. A gestão de custos também surgiu como um desafio relevante, alinhando-se aos estudos de Oliveira e Santos (2021), que apontam as flutuações nos preços de insumos como uma variável crítica para o setor de alimentação. Já no que se refere às estratégias de superação desses desafios, o comprometimento dos sócios em desenvolver habilidades gerenciais e a disposição para inovar foram fatores que contribuíram significativamente para a estabilidade da empresa, conforme destacado pela teoria de Costa e Lima (2020).

Um ponto interessante que emergiu nesta pesquisa foi a percepção dos sócios quanto à importância da proximidade familiar para a resolução de conflitos e a manutenção de um ambiente colaborativo. Esse resultado converge com as

ideias de autores como Silva (2020), que destaca a flexibilidade das relações familiares como uma vantagem no contexto empresarial. No entanto, algumas descobertas foram surpreendentes: apesar de a proximidade familiar facilitar a cooperação, ela também intensificou conflitos ocasionais, especialmente em situações de estresse e tomada de decisões críticas, o que contraria parcialmente a ideia de que relações familiares sempre promovem um ambiente mais harmonioso.

Diante dos objetivos atingidos, este trabalho traz uma contribuição teórica relevante para a compreensão dos desafios e oportunidades enfrentados pela gestão familiar em franquias de alimentação. A pesquisa complementa os estudos já existentes sobre franchising ao destacar como a gestão familiar lida com as particularidades do setor de hamburguerias, que exige inovação constante e uma adaptação rápida às mudanças do mercado. Este trabalho se alinha aos estudos de Gil (2017) e Vergara (2013) sobre metodologias qualitativas e observacionais, fornecendo uma análise detalhada das dinâmicas familiares e organizacionais que podem ser de interesse para futuros pesquisadores.

No âmbito prático, a pesquisa oferece insights que podem ser aplicados na gestão de franquias familiares. O estudo identificou que a clareza na divisão de tarefas e a profissionalização dos processos são fundamentais para que empresas familiares possam competir no setor de alimentação, especialmente em um mercado tão competitivo como o de hamburguerias. Além disso, a importância da adoção de ferramentas digitais e do marketing estratégico foi ressaltada, mostrando que a presença online e a conveniência dos serviços de delivery são diferenciais competitivos valiosos.

Este estudo traz recomendações para pesquisas futuras, especialmente no que tange ao impacto de tecnologias emergentes na gestão de franquias familiares e à análise de como diferentes estruturas familiares influenciam o desempenho de empresas em setores específicos. Adicionalmente, investigações comparativas entre franquias familiares e não familiares podem oferecer uma visão mais ampla sobre as vantagens e desvantagens de cada tipo de gestão. A continuidade de estudos no setor de alimentação é crucial, considerando as rápidas transformações e o potencial de crescimento desse segmento.

REFERÊNCIAS

ADAMS, Jennifer. Growing a family business step by step. Stone World, Troy, EUA, v. 26, nov. 2009.

AGUIAR, Helder de Souza; LUPPE, Marcos Roberto; NASCIMENTO, Paulo Tromboni de Souza. Modelo de Fatores Influentes na Operação de Franquias. BBR. Brazilian Business Review, v. 18, p. 45-61, 2021.

ALMEIDA, T. R.; FERREIRA, L. M. Gestão de custos em hamburguerias: desafios e soluções. Revista de Gestão de Negócios, v. 15, n. 3, p. 97-112, 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR 10520: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. 2. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2023.

BERNHOEFT, R. Empresas familiares: construindo equipes de sucesso. 6. ed. São Paulo: Elsevier, 2014.

BRASIL. Lei nº 13.966, de 26 de dezembro de 2019. Dispõe sobre a franquia empresarial e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 2019.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Thematic analysis: a practical guide. London: Sage, 2021.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007.

COSTA, J. F.; LIMA, R. D. O crescimento do mercado de hamburguerias artesanais. Revista Brasileira de Gastronomia, v. 8, n. 1, p. 45-60, 2020.

FERREIRA, J. R.; SILVA, M. A. A importância da padronização em redes de franquias. Revista de Administração Contemporânea, v. 26, n. 2, p. 253-270, 2022.

FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2018.

FRANQUIAS DE FREITAS, Ernani Cesar; LUCCHESI, Fabiana Maria. O Mercado de Franquias e Pequenas Empresas: Um Estudo sobre o Segmento Cafeteria. Revista Gestão e Desenvolvimento, v. 5, n. 1, 2008.

FREITAS, Ernani Cesar de. A Força e o Potencial de Crescimento das Empresas Familiares. Jornal ABC, Novo Hamburgo, RS, 22 nov. 2009, p. 8.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GONÇALVES, V. A empresa familiar e suas características. Novo Negócio, 2012. Disponível em: <https://novonegocio.com.br/empreendedorismo/empresa-familiarsuas-caracteristicas/>. Acesso em: 15 de abril de 2024.

LODI, João B. A empresa Familiar. 5. ed. São Paulo: Editora Pioneira.

MARTINS, A. P. A influência das mídias sociais no crescimento de hamburguerias. Estudos em Comunicação e Mídia, v. 10, n. 2, p. 33-50, 2023.

OLIVEIRA, Djalma. Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

OLIVEIRA, R. S.; SANTOS, M. J. Desafios da concorrência no setor de hamburguerias. Revista de Administração e Negócios, v. 14, n. 4, p. 120-134, 2021.

OZOMO, Guilherme Sakemi; DOCKHORN, Marcelo da Silva Mello. O perfil do empreendedor na gestão de franquias: um estudo de caso sobre a Chiquinho Sorvetes Ivinhema. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 2, n. 1, 2018.

PEREIRA, L. F. Setores promissores para franquias no Brasil. *Revista Brasileira de Franchising*, v. 12, n. 1, p. 45-62, 2021.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SALDAÑA, Johnny. *The coding manual for qualitative researchers*. 4. ed. London: Sage, 2021.

SANTOS, A. P.; ALMEIDA, R. S. Vantagens e desafios do sistema de franquias. *Estudos de Franchising*, v. 8, n. 1, p. 23-35, 2019.

SILVA, M. A. A técnica da observação nas ciências humanas. *Revista de Ciências Sociais*, v. 10, n. 1, p. 25-40, 2020.

TIGRE, P. B. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista A

Gostaria de solicitar sua autorização para digitar nossa conversa. Quero assegurar que nada do que for dito será divulgado em nenhuma circunstância. Todos os dados serão mantidos em absoluto sigilo e utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, garantindo que nenhuma informação será empregada de forma a lhe prejudicar. No meu TCC, não mencionarei nomes. Sua participação é essencial para esta pesquisa. Também precisarei da sua assinatura no termo de consentimento e apresentarei um documento de compromisso, confirmando que os dados serão utilizados de maneira responsável e respeitosa.

Perfil do entrevistado: Nome e função na empresa, qual sua idade, relação familiar com os outros sócios, qual seu nível de escolaridade e qual a sua experiência com a gestão familiar.

Introdução à entrevista: Olá, tudo bem? Quero agradecer por sua participação nesta entrevista, que faz parte de um estudo acadêmico sobre Gestão Familiar: Superando Desafios e Explorando Possibilidades em uma Franquia de Hamburgueria no Município de Chapecó-SC. Você foi escolhido para esta entrevista devido à sua conexão direta com a empresa, e sua contribuição é extremamente valiosa para a pesquisa.

Asseguro que todas as suas respostas e sua identidade serão tratadas com total sigilo e confidencialidade. Não há respostas certas ou erradas; o que busco é entender suas experiências e perspectivas sobre o tema. Sinta-se à vontade para responder como preferir e também para esclarecer quaisquer dúvidas que tenha.

1. Como você descreve a experiência de gerenciar uma franquia de hamburgueria em um contexto familiar? Quais são os principais benefícios e dificuldades?

2. Quais são os maiores desafios enfrentados na divisão de responsabilidades e na tomada de decisões entre os membros da família?
3. Como vocês equilibram as demandas do negócio com as relações familiares? Existe algum protocolo específico para evitar conflitos?
4. Na opinião de vocês, quais são as principais potencialidades que a gestão familiar traz para o negócio em termos de crescimento e inovação?
5. Vocês acreditam que o fato de a gestão ser familiar afeta a relação com os colaboradores que não são da família? Se sim, de que forma?
6. Como vocês avaliam o suporte e a orientação recebidos pela franqueadora? A gestão familiar facilita ou complica a implementação das diretrizes da franquia?
7. Quais lições ou boas práticas vocês já adquiriram durante a gestão familiar que consideram essenciais para o sucesso do negócio?
8. Na visão de vocês, quais são os próximos passos ou metas para a franquia? A gestão familiar será um fator relevante na realização desses objetivos?

Por fim, quero agradecer pela sua participação. Tenho certeza de que suas respostas serão fundamentais e agregarão um grande valor ao meu trabalho. Muito obrigada.

**APÊNDICE B - TERMO DE COMPROMISSO DE UTILIZAÇÃO DE DADOS
(TCUD)**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Estudo:

**GESTÃO FAMILIAR: SUPERANDO DESAFIOS E EXPLORANDO
POSSIBILIDADES EM UMA FRANQUIA DE HAMBURGUERIA NO
MUNÍCIOPIO DE CHAPECÓ-SC**

Eu, Katrine Almeida Garda, discente da Universidade Federal da Fronteira Sul Campus Chapecó, no âmbito do projeto de pesquisa intitulado: GESTÃO FAMILIAR: SUPERANDO DESAFIOS E EXPLORANDO POSSIBILIDADES EM UMA FRANQUIA DE HAMBURGUERIA NO MUNÍCIOPIO DE CHAPECÓ-SC. Comprometo-me que todas as informações fornecidas serão tratadas com sigilo e anonimato. Seus dados serão utilizados apenas para fins desta pesquisa, sendo mantidos sob proteção e não compartilhados com terceiros sem sua permissão, também a pesquisa não identificarão os participantes. Por fim, comprometo-me com a guarda, cuidado e utilização das informações apenas para cumprimento dos objetivos previstos na pesquisa aqui referida. Chapecó, 23 de outubro de 2024.

Assinatura do pesquisador responsável

Em caso de dúvidas a respeito da pesquisa você poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável - Katrine Almeida Garda, Telefone (49)98807-8544

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado Participante,

Você está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a) da pesquisa Gestão Familiar: Superando Desafios e Explorando Possibilidades de uma Franquia de Hamburgueria no município de Chapecó-SC, desenvolvida por Katrine Almeida Garda, discente de graduação em Administração, coordenada pela Prof.a Dra. Tatiane Silva Tavares Maia. A presente pesquisa fornecerá dados para Trabalhos de Conclusão de Curso visando a obtenção do título de bacharel em Administração pela Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), campus Chapecó.

O objetivo central será analisar a gestão familiar de uma franquia de hamburgueria da cidade de Chapecó/SC e fazer uma proposta de melhoria.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar.

Sua participação corresponde em responder às perguntas que serão realizadas em entrevista gravada. As informações coletadas serão tratadas com confidencialidade, garantindo o anonimato de sua participação. As entrevistas serão gravadas em áudio para facilitar o processo de análise dos dados, sendo que apenas os pesquisadores envolvidos terão acesso completo às gravações, não expondo os participantes.

Se houver dúvidas ou necessidade de esclarecimentos, você poderá entrar em contato com a orientadora do estudo a qualquer momento através do e-mail: tatiane.maia@uffs.edu.br

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO DE PESQUISA

Eu, _____, portador (a) do CPF _____, declaro que aceito participar deste estudo como voluntário (a). Recebi todas as informações necessárias e fui devidamente esclarecido (a) pelo pesquisador sobre a pesquisa e os procedimentos envolvidos. Estou ciente de que tenho o direito de revogar meu consentimento a qualquer momento, sem prejuízo.

Local: _____ Data: / /

Assinatura do participante: _____

Assinatura do pesquisador responsável: _____