

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Rogério Dias de Castro

**O PERFIL DO FRANQUEADO NO PROJETO DE EXPANSÃO DO
RESTAURANTE OAK`S**

Porto Alegre

2017

Rogério Dias de Castro

**O PERFIL DO FRANQUEADO NO PROJETO DE EXPANSÃO DO
RESTAURANTE OAK'S**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2017

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo definir o perfil do franqueado do restaurante Oak's Burritos. A partir da definição dos fatores que influenciam o perfil do empreendedor no sistema de franquias, a pesquisa contemplou o levantamento dos aspectos da cultura organizacional criada pelos fundadores do restaurante, a descrição das características da operação das unidades, bem como a estratégia de expansão desenhada. O conjunto dos fatores presente na análise propiciou o detalhamento das características necessárias aos futuros franqueados.

Palavras-Chave: franquias, *franchise*, empreendedorismo, perfil, restaurante

ABSTRACT

This paper aims to define the franchise profile of Oak's Burritos restaurant. Based on the definition of the factors that influence the profile of the entrepreneur in the franchise system, the research contemplated the survey of aspects of the organizational culture created by the founders of the restaurant, the description of the characteristics of the operation of the units, as well as the strategy of expansion designed. The set of factors present in the analysis led to the detailing of the characteristics required for future franchisees.

Keywords: franchise, entrepreneurship, profile, restaurant

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	8
3	JUSTIFICATIVA	10
4	OBJETIVOS	11
4.1	OBJETIVO GERAL	11
4.2	OBJETIVO ESPECIFICO	11
5	CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO	12
6	REVISÃO TEÓRICA	13
6.1	EMPREENDEDORISMO	13
6.1.1	<i>Franchise</i>	15
6.2	PERFIL DO EMPREENDEDOR	22
6.2.1	Perfil do franqueado	26
7	METODOLOGIA	29
7.1	METODO DE PESQUISA	29
7.2	COLETA E ANÁLISES DE DADOS	30
7.2.1	Sujeitos da pesquisa	31
8	ESTUDO DE CASO	33
8.1	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	33
8.1.1	Formação e operação do restaurante Oak's	33
8.1.2	Projeto de expansão	38
8.1.3	O Modelo Bridge	41
8.2	PROPOSIÇÃO DO PERFIL	43
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	APENDICE A - FORMULARIO DE ENTREVISTA – FUNCIONÁRIOS	52
	APENDICE B - FORMULARIO DE ENTREVISTA – FUNDADORES	53

1 INTRODUÇÃO

O conceito de *fast casual* surgiu nos Estados Unidos no início da década de 90, como alternativa as tradicionais operações de *fast food*. Math (2015) caracteriza como restaurante *fast casual os estabelecimentos onde* principalmente é possível identificar a união de um ambiente mais acolhedor, com uma opção de cardápio de qualidade superior dos alimentos e preço justo – um grande antagonismo às redes de *fast food*, caracterizadas por ambientes despojados e pela oferta da *junk food* - menus com refeições altamente industrializadas com baixo grau nutritivo e alto teor de gorduras.

Conforme reportagem publicada na revista Forbes, o jornalista How (2014), menciona a rede Chiplote – Mexican Grill, como um dos maiores casos de sucesso de *fast casual* nos EUA, tendo números de crescimento superiores as tradicionais e redes McDonald`s e Burguer King. Ainda, segundo How (2014), além do Chiplote, existem diversas redes em grande expansão, como exemplo os restaurantes Shake Shack, Zoe's Kitchen e Panera. Apesar de apresentarem diferentes tipos de culinária, todos os restaurantes compartilham as importantes características que marcam o *fast casual*: um ambiente híbrido com atendimento no balcão e local para consumir as refeições; produção no local com alimentos frescos; preço na faixa entre U\$ 9,00 a U\$ 15,00.

Consolidadas as diferenças na experiência ofertada ao consumidor, as redes de *fast casual* obtiveram um crescimento vigoroso a nível internacional. Em boletim publicado pelo site Euromonitor, Friend (2015) exalta o potencial de expansão das redes de *fast casual* no mundo, mesmo com a crise econômica em diversos países. Conforme Friend (2015), o sucesso das redes de *fast casual* está diretamente ligado a proposta de negócio dos restaurantes – oferta de uma boa experiência gastronômica com preço reduzido em comparação aos tradicionais restaurante com serviço de mesa e menu mais complexo.

No Brasil, o setor de alimentação fora do lar cresce em ritmo acelerado, acompanhando a tendência mundial de expansão. Dados divulgados pela Associação Brasileira de *Franchise* (2015) revelam que a fatia da renda para alimentação fora do lar partiu em 2003 de 25% para em 2011 alcançar 30%. Ainda, em reportagem do site Mundo do Marketing, o Instituto Foodservice Brasil prevê

crescimento das vendas no segmento de alimentação para 2016 de 7,6% no Brasil, alcançando um faturamento aproximado de 60 bilhões de reais (RIBEIRO, 2016). Ainda, conforme Ribeiro (2016), segundo dados divulgados pelo Instituto Foodservice Brasil, desde 2011, o crescimento médio do segmento no país é de aproximadamente 9% ao ano.

Surgindo nos Estados Unidos na década de 10, segundo definição da Internacional Franchise Association (2013), o termo *franchise* [franquia] caracteriza a expansão de uma marca por meio de uma rede de empreendedores autônomos, unidos por uma série de características relevantes a fim de manter a unidade da marca. A expansão do segmento de alimentação no Brasil ocorre em conjunto com o sistema de franquias. Conforme dados divulgados pela Associação Brasileira de Franchise (2015), em 2003 o setor de *franchise* faturou no Brasil 29,044 bilhões de reais. Em 2015, o faturamento alcançou 139,593 bilhões de reais, sendo o segmento de alimentação representando 20% do total de faturamento das redes de franquias no Brasil, dados que ressaltam o grande crescimento que o setor de *franchise* no país.

Construído por jovens empreendedores a partir da experiência adquirida na universidade e da inspiração obtida em viagens ao exterior, o restaurante Oak's Burritos se caracteriza como um *fast casual* de culinária mexicana. Desfrutando da experiência adquirida na gestão do restaurante e pela oportunidade apresentada pelo crescimento da alimentação fora do lar, os sócios decidiram pela expansão da marca, utilizando-se do modelo de franquias. Em conjunto com a escolha do sistema de *franchise*, há o desenvolvimento de um novo modelo de negócio, denominado Modelo Brigde, que possibilita o aporte de recursos de investidores para financiar as novas unidades. O Modelo Brigde se apresenta como um grande diferencial no projeto de expansão, pois possibilita ampliar a escolha dos franqueados, visto que exclui a necessidade da integralidade do capital financeiro por parte dos franqueados para abertura das novas lojas.

Visto o grande potencial de crescimento e a complexidade do processo de expansão pelo modelo de *franchise*, este trabalho de conclusão busca consolidar qual é o perfil indicado para os futuros franqueados do Oak's Burritos. Analisando o histórico e funcionamento do restaurante, bem como a estratégia adotada para o processo de expansão, o trabalho conta com a contribuição das experiências obtidas ao longo do trabalho do autor na construção do projeto de expansão do Oak's.

2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A partir do estudo exploratório com ex-franqueadores, Toledo e Proença (2005) identificaram os fatores críticos de sucesso das franquias. A análise do conteúdo da pesquisa também revelou que a escolha do franqueado é um dos pontos críticos no processo de *franchising*, pois no momento da seleção, as franqueadoras não apresentam interesse no perfil dos franqueados, mas somente na capacidade de investimento e disponibilidade para acompanhar o negócio. Essa grave falha compromete todo o futuro do negócio, tornando muitas vezes inviável a continuidade da rede.

Espinha *et al.* (2007), ao analisar os fatores de fracasso no processo de *franchising*, reforçam o caráter preponderante da escolha do perfil do franqueado como um dos fator decisivo no sucesso do futuro negócio. Os autores identificaram como elemento chave os diversos problemas que surgem ao longo da construção do relacionamento entre franqueadora e franqueado. Destacam-se o alinhamento de expectativas, acompanhamento e suporte adequado por parte da franqueadora.

Ao realizar um estudo de caso em uma rede consolidada de franquias de alimentação, Ziber, Almeida e Castilho (2003) constataram alguns pontos importantes quanto ao perfil do franqueado. Segundo os autores, o franqueado deve possuir características de empreendedor, sendo uma oportunidade de investimento para o pequeno investidor, pois conta com a expertise e segurança do modelo de negócio já testado. Também deve aceitar padrões e regras, pois a franqueadora determina toda a base do futuro negócio, cabendo ao franqueado seguir as normas estabelecidas em contrato de operação, sob o risco de ser destituído pela franqueadora. Ao fim, concluindo que “o perfil do franqueado influencia, de maneira decisiva, o sucesso da estratégia de *franchising*” (ZIBER, ALMEIDA E CASTILHO, 2003, p.1).

Por se tratar de um negócio padronizado, um dos pilares do sucesso de uma franquia é a capacidade de transmitir e consolidar a cultura cultivada na marca. Souza e Lourenzani (2011), ao analisar redes de franquias com alto grau de desenvolvimento - modelo de negocio consolidado, rede de suporte altamente sofisticada e quadro de indicadores com parâmetros definidos - descreveram que o franqueado tem papel fundamental na transmissão da cultura, pois mesmo com uma

estrutura altamente sofisticada por parte da franqueadora, o franqueado detém a liderança da gestão direta do negócio.

Na opção definida pelos gestores da marca Oak's Burritos, através do Modelo Bridge, há possibilidade de disponibilização de recursos por investidores, ampliando o grau de análise do perfil dos futuros franqueados. Toledo e Proença (2005) apontam a escolha do franqueado pela capacidade de investimento e não pela análise do perfil como um dos principais fatores de fracasso das redes de *franchise*. Com a operação do Modelo Bridge, o processo de escolha dos franqueados da marca exclui a necessidade de possuir a integralidade do capital, reduzindo um dos fatores destacados por Toledo e Proença (2005).

Numa rede jovem, onde ainda não há o conhecimento consolidado por parte da franqueadora, bem como alto grau de referências para os indicadores de operação em diferentes cidades de atendimento, ao excluir a necessidade de capital, os gestores do Oak's Burritos ampliam as possibilidades de definição do perfil e seleção do futuro franqueado.

Visto que há uma estrutura de negócio que possibilita suporte inicial e, um modelo de negócio que exclui a necessidade de capital por parte do empreendedor para construir a unidade, é importante definir quais as características necessárias para o futuro franqueado, que terá um papel preponderante de operador da loja. Supõe-se que elementos como perfil empreendedor, capacidade de liderança, tomada de decisão, gestão operacional, experiência no segmento, sejam importantes para compor o perfil mais adequado ao cenário de expansão da rede. Tendo em vista os planos de expansão a nível nacional da marca, a importância fundamental do franqueado para o sucesso do modelo de *franchise*, bem como a escolha do perfil adequado, se faz necessário confirmar ou não estas suposições, definir prioridades e levantar elementos para a seleção dos franqueados. Pergunta-se, qual o perfil desejável do franqueado da rede Oak's Burritos?

3 JUSTIFICATIVA

A etapa de definição do franqueado é de extrema importância no processo de *franchise*. No Brasil, há pouca disponibilidade de estudos e informações específicas sobre *franchise*, as diferentes variações que o modelo de negócio pode apresentar e descrição de modelos de perfil do franqueado.

O trabalho contribuirá com a apresentação de um novo modelo de negócio, baseado na aplicação do sistema de franquias. Por possuir um caráter diferenciado em relação a tradicional estrutura de *franchise* descrita nos estudos pesquisados, é uma grande contribuição para a academia, possibilitando novo ciclo de estudos sobre o tema *franchise*. O modelo de negócio apresentado pela rede Oak's Burritos também significa um grande estímulo ao empreendedorismo, visto a possibilidade de oportunizar a novos empreendedores o capital financeiro necessário para abertura das novas unidades do restaurante Oak's Burritos.

O estudo do perfil do franqueado auxiliará diretamente na escolha dos futuros franqueados das lojas, qualificando o projeto de expansão da rede Oak's Burritos. Os resultados serão encaminhados a equipe de expansão da marca, servindo como base para a definição dos critérios do processo de seleção e avaliação dos futuros franqueados das lojas.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

A pesquisa tem como objetivo definir o perfil do franqueado da rede Oak's Burritos, estabelecendo quais as características que o franqueado deve possuir para o sucesso da expansão da rede a partir do novo modelo de negócio - Modelo Bridge.

4.2 OBJETIVO ESPECIFICO

- a) descrever os valores e princípios da rede, bem como as características da operação da loja como elemento chave para a definição dos aspectos pessoais do perfil do franqueado;
- b) apresentar o processo de planejamento da expansão das lojas bem como as estruturas de suporte que serão oferecidas para o futuro franqueado, que determinará o grau de maturidade e conhecimento que o profissional deverá possuir;
- c) descrever o novo modelo negócio (Modelo Bridge) e como ele impulsionará a expansão do Oak's Burritos; e
- d) definir, com base nas informações sobre o Oak's Burritos e com as percepções dos colaboradores da rede, o nível de conhecimento técnico, os aspectos sociais e comportamentais para os futuros franqueado das lojas.

5 CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO

O Oak's Burritos é um restaurante de comida mexicana fundado na cidade de Porto Alegre no ano de 2009. Construído no conceito do *fast casual*, o Oak's combina os elementos tradicionais da comida mexicana como o burrito, o taco e o nacho ao ambiente acolhedor e descontraído californiano. O atendimento é realizado direto no balcão, onde o cliente, no início da fila, escolhe o prato e adiciona os ingredientes conforme a preferência. Ao final da linha, realiza o pagamento e porta o produto pronto para o consumo. Dessa forma, o restaurante não possui atendimento nas mesas. Esse conjunto de características o torna um *fast casual* pelo ambiente acolhedor, somado ao atendimento próximo e a qualidade dos produtos servidos (os ingredientes são frescos, sendo as receitas próprias e feitas na loja diariamente).

Administrado pelos fundadores Rafael Lima Trindade Machado e Fabrício Maia Leite, o restaurante possui uma unidade no bairro Moinhos de Vento na cidade de Porto Alegre e, partir do modelo de franquias, estabeleceu seu plano de expansão. Iniciado em junho de 2015, o planejamento da expansão do Oak's conta com a participação de três novos gestores, dentre eles o presente autor da pesquisa.

Com um novo modelo de negócios, denominado Modelo Bridge, o projeto de expansão terá a primeira unidade franqueada na cidade do Rio de Janeiro, no bairro do Botafogo. O Modelo Bridge possibilita, dentro do sistema de franquia, recorrer ao aporte de recursos de investidores a empreendedores que não possuem capital suficiente para abrir seu próprio negócio. Os futuros franqueados serão escolhidos e treinados pela equipe de trabalho que planejou a expansão do Oak's.

6 REVISÃO TEÓRICA

6.1 EMPREENDEDORISMO

O estudo da atividade empreendedora remete a ligação entre desenvolvimento econômico e a combinação dos recursos disponíveis de maneira diferenciada. O economista Schumpeter (1982) descreveu como “empreendimento” as novas combinações dadas aos meios de produção. O autor também relaciona a inovação com o ato de empreender quando atribui ao “produtor” o papel de educador e indutor de novos hábitos aos consumidores. O termo destruição criadora cunhada nos estudos de Schumpeter é remetida por Drucker (2005), ao referenciar a inovação como eixo norteador da atividade empreendedora. Segundo Drucker (2005) a simples melhoria no uso dos recursos disponíveis não caracteriza empreender, mas sim o fato de fazer algo novo. Essa importante correlação entre empreender e inovar são evocadas por Drucker (2005, p. 25), definindo que “para ser empreendedora, uma empresa tem que possuir características especiais, além de ser nova e pequena”. Ou seja, Drucker (2005) afirma que o conceito de empreender não está ligado necessariamente ao surgimento de uma nova empresa ou um traço de personalidade, mas de uma mudança de comportamento, que culmina em algo novo a partir da mudança ou transformação de valores. Ainda, Dornelas (2012) descreve como empreendedor revolucionário aquele que cria valor e algo totalmente novo. Porém, ressalta que a maioria dos empreendedores não desenvolvem novos mercados, sendo bem sucedidos aproveitando oportunidades nos mercados já consolidados.

Os autores Hirsrich, Peters e Shepherd (2014) trazem uma diferente abordagem, fazendo menção ao empreendedorismo como uma tarefa onde se assume riscos ao reorganizar recursos, a fim de gerar novas riquezas. Os autores definem como oportunidade empreendedora o momento onde há possibilidade de lucrar com a disponibilização de novos bens e serviços. O aproveitamento dessa oportunidade gera a ação empreendedora, culminando na criação de novos produtos, serviços ou aproveitamento de novos mercados.

O processo empreendedor é descrito por Dornelas (2012) como o completo planejamento e execução de todas as atividades, ações e funções ligadas ao desenvolvimento de um novo negócio. Segundo o autor, geração de valor, comprometimento e riscos calculados são os três elementos chave que permeiam o processo empreendedor. Para Hirsrich, Peters e Shepherd (2014), “Um empreendedor precisa encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade, superando as forças que resistem a criação de algo novo”. Ainda, os autores afirmam que o alinhamento entre contribuições individuais, sociais e organizacionais requerem muito esforço para condução assertiva do empreendedorismo e da inovação. A descrição do processo de empreender descrita por Hirsrich, Peters e Shepherd (2014) consiste em 4 fases distintas: identificação e avaliação da oportunidade; desenvolvimento do plano de negócios; determinação dos recursos necessários; administração da empresa resultante.

Ao abordar inovação e empreendedorismo, Bessant e Tidd (2009) afirmam que a principal dificuldade no ato de empreender não está na execução, mas nas etapas iniciais do processo. Segundo Bessant e Tidd (2009, p. 60), “[...] identificar, avaliar e refinar uma ideia, transformando-a em um conceito de negócio, é a maior parte do problema”. Drucker (2005) aponta como principal falha no processo empreendedor a falta de metodologia. Segundo o Drucker (2005, p. 38), “Empreender é uma iniciativa arriscada, principalmente porque tão pouco dos assim chamados empreendedores sabem o que estão fazendo”. O risco se torna muito alto quando não há por parte dos empreendedores, o emprego das técnicas e conhecimentos já estabelecidos para o desenvolvimento das oportunidades. Para Bessant e Tidd (2009), o ato criativo - base da inovação, não está somente na ideia inicial, mas apresenta-se fundamental no decorrer das tomadas de decisões que se apresentam ao longo do desenvolvimento do negócio

Bernard (2003) elenca cinco formas de concretização da ideia de empreender, sendo elas: montagem de um empreendimento; compra de uma empresa em funcionamento; sociedade num novo empreendimento; sociedade num empreendimento em funcionamento; franquias. O autor atribui a opção da franquias uma vantagem quando não há conhecimento prévio do ramo a ser investido, bem como redução de tempo, custos e riscos atribuídos a abertura de novos negócios.

O *franchising* como opção empreendedora também é abordado por Ferreira et al. (2010), elencando a falta da ideia inicial, bem como a não expertise adequada

para construir o futuro negócio como as principais dificuldades encontradas pelo empreendedor. Nesse cenário, os autores citam o sistema de *franchising* como uma opção apropriada aos empreendedores que se defrontam com as barreiras citadas, ao passo de ter o risco minimizado. O mesmo argumento é apresentado por Ribas (2006), elencando a minimização dos riscos e transmissão de conhecimento como fator positivo na escolha do *franchise* como caminho empreendedor. Ainda, Ribas (2006) destaca as franquias de sucesso como serem negócios testados e com marcas consolidadas.

Alves (2013) ratifica a abertura de uma franquia como ação empreendedora, pois há criação de um novo negócio, com todos os desafios pertinentes. O autor destaca que o *franchise* facilita o processo e entrega algumas vantagens, pois disponibiliza um modelo de negócio já testado e suporte contínuo. Também ressalta o caráter empreendedor do franqueado, que escolhe expandir seu negócio, mesmo que pelo sistema de franquias.

As vantagens da escolha da franquia como início da atividade empreendedora também é ressaltada por Spinelli et al. (2004), que expõe a experiência acumulada pelo modelo de negócio já testado e aprovado como grande diferencial competitivo. Os autores afirmam ainda que, a rede de franqueados, cria um **time de empreendedores**, capazes de compartilhar aprendizados e potencializar o crescimento do negócio.

6.1.1 *Franchise*

A história da palavra *franchise* remota a França, quando na Idade Média a palavra *fran* – *concessão de um privilégio ou autorização* - caracterizava a liberdade ou autonomia que algumas regiões, cidades ou pessoas possuíam para livre circulação. Em inglês, o termo *franchise* remete ao direito, uma autorização ou concessão que alguém adquire para realizar algo (CHERTO, 1988, p. 1). O termo *franchise* como referência jurídica de modelo de transação comercial entre duas partes foi introduzido ao direito americano na década de 70 (ESPINA et al., 2007, p. 19). Segundo Rubin (1978), *franchise* trata-se de um acordo legal entre duas firmas, onde o franqueador faz uma seção de direitos de venda de um produto ou serviço

desenvolvido por ele franqueador para o franqueado explorar em uma determinada região, a partir de uma contrapartida financeira.

Para Gigliotti (2012), o sistema de franquia baseia-se na relação contratual entre duas partes (franqueado e franqueador), cedendo direitos de venda de um determinado produto ou serviço, acompanhado de suporte gerencial e modelo de gestão definido, com a contrapartida do pagamento de taxas. Ainda, Mattar (2011) caracteriza a franquia como remuneração de um modelo de negócio já desenvolvido, a partir do pagamento entre dois entes sobre a “[...] utilização de marca, estratégia de negócio, *marketing*, formatação operacional, sistema administrativo/operacional, *know-how* e expertises.” (Mattar, 2011, p.69).

Ferreira (2010, p. 75) define o *franchising* como:

[...] modo de organização em que uma empresa (franqueador) que já tem um produto/serviço bem-sucedido licencia a sua marca e forma de fazer negócio a outras empresas ou indivíduos, em troca de um direito de entrada (ou *franchise fee*) e do recebimento de *royalties*.

Na definição de Ribeiro et al (2013), *franchising* se caracteriza pela possibilidade de expansão de um modelo de negocio a partir de outras empresas, com a vantagem da possibilidade de redução dos custos. Reforçando a característica presente, os autores se valem de uma definição presente no mercado americano - “*Franchising is other People’s Money*”. Em tradução livre, significa *franquias são o dinheiro dos outros*. Por parte do franqueado, faz alusão a possibilidade de utilizar um modelo de negócio já testado e consolidado. Por parte do franqueador, é a possibilidade de expandir sua marca e lucratividade através de uma rede financiada por terceiros. Guetta (2013) também ressalta a transferência de capacidade de gerar riqueza para terceiros ao descrever que “[...] significa tornar franco, aberto, disponível, algo que antes era fechado, secreto, exclusivo.” (Guetta, 2013, p.49).

No Brasil, a definição legal de franquia está descrita na Lei nº 8.955, publicada em 15 de Dezembro de 1994, sendo:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueado cede ao franqueador o direito de uso uma marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. (BRASIL, 1994).

A análise da definição do sistema de franquias presente na legislação brasileira proposta por Guetta (2013) elucida alguns pontos fundamentais para o desenvolvimento do *franchise* no Brasil. Coloca como fator central de enquadramento da atividade como *franchising* a *cessão de uso de marca ou patente*. Além disso, descreve como exclusiva ou semiexclusiva o direito de exploração e a possibilidade de transferência do sistema de operação e do modelo de gestão do negócio. Ou seja, na descrição legal, existe a possibilidade de coparticipação de outras franquias numa determinada área e deixa a cargo do modelo de *franchise* proposto pela franqueadora a transferência de sistemas e *know-how*. A descrição da remuneração por parte da franqueadora de maneira direta ou indireta permite também a franqueadora estipular dentro das atividades correntes na operação ou fora delas a remuneração. Cabe ao franqueado garantir que o negócio operado por ele tenha resultado financeiro positivo, desatrelando da franqueadora tal responsabilidade. Outro ponto destacado é a não configuração de vínculo empregatício com a franqueadora diretamente expresso na lei.

Cherto (1988) e Mattar (2011) e Ribeiro (2013) resumem as principais características do modelo de negócios baseado no sistema *franchise*. A nova operação estabelece-se a partir do contrato entre duas partes juridicamente independentes. O franqueador é o detentor da marca e de um modelo comercialmente padronizado, testado e viável, capaz de gerar lucro ao franqueado, que irá operar a loja de maneira independente. Porém, todas as diretrizes de instalação do negócio são definidas pelo franqueador. Isso inclui a escolha do próprio franqueado, determinação do local onde a franquia irá operar, padrões de instalações, mobiliário, treinamento da equipe, disponibilização dos sistemas de gestão e acordo com fornecedores previamente homologados. O suporte e acompanhamento perduram até o contrato entre franqueador e franqueado for vigente. Em troca, o franqueado paga uma taxa sob o faturamento da unidade - *royalty*. Os termos e condições do acordo da franquia deverão estar contidos na COF (Circular de Oferta de Franquia), bem como no Modelo de Contrato, conforme descrito na Lei nº 8.955, de dezembro de 1994.

Kotler (2000) incorpora a organização de franquias dentre as possibilidades de expansão de uma marca a partir da maior capacidade de distribuição dos produtos e serviços. O autor descreve três tipos de sistema, sendo:

- a) franquia varejista patrocinada pelo fabricante: na qual o fabricante organiza e concede a permissão de venda de seus produtos e serviços de maneira direta aos consumidores finais;
- b) franquia atacadista patrocinada pelo fabricante: onde o fabricante outorga a distribuidores atacadistas a permissão de fabricação e distribuição dos produtos da marca; ou
- c) franquia de varejista patrocinada pela empresa de serviços: cenário que a empresa detentora da marca transfere a execução da prestação de determinado serviço diretamente para o franqueador.

A classificação do tipo de modelo de negócios de franquia é descrita por Cherto (1988) em franquias com *imput Tradicional* ou *Business Format*. No modelo *Tradicional*, as empresas franqueadoras outorgam representantes comerciais da marca, não havendo interferência direta no modelo de gestão empregado na rede franqueada. A remuneração ocorre pela venda de produtos, onde o franqueado compra da franqueadora os produtos e opera com preço de venda com margem superior. No modelo de *Business Format*, há total interferência da franqueadora no modelo que deve ser seguido, com aplicação de rígidos padrões, acompanhamento e treinamento. A remuneração da franqueadora pode ocorrer a partir do pagamento de taxa de abertura do negócio, denominada taxa de *franchise*, bem com percentuais sobre faturamento e desempenho, chamados de *royalty*.

Ribeiro et al (2013) propõem uma classificação das redes de franquias conforme o estágio de desenvolvimento que o modelo de negócio se encontra. Os autores descrevem seis gerações possibilidades de enquadramento.

Quadro 1 – Descrição das gerações do sistema de *franchise*

	Nome	Descrição
1ª geração	Franquias de Produto e Marca	Há um licenciamento da marca e produto, não havendo exclusividade para distribuição
2ª geração	Franquias de Produto e Marca (com exclusividade)	O licenciamento passa a ocorrer com determinação dos locais de venda, inicia-se um processo de maior controle sobre a distribuição
3ª geração	Franquia de Negócio Formatado	Nesse estágio, além da simples autorização de uso da marca e venda dos produtos, há transferência direta de know-how e acompanhamento da operação. Os padrões definidos pela franqueadora passam a ser mandatórios em todos os aspectos da gestão do negócio
4ª geração	Franquias de Aprendizado em Rede	O desenvolvimento da rede deixa de ser atributo exclusivo da franqueadora e passa a ser da rede. A franqueadora assume o papel de disseminar e estimular que a própria rede contribua para o crescimento do negócio
5ª geração	Rede Inteligente ou Rede Operacional	Através dos sistemas interligados de informação, há um o monitoramento direto dos pontos críticos do negócio. A

		franqueadora deixa de impulsionar diretamente as mudanças, cabendo ao franqueado agir sob coordenação e ser monitorado pela franqueadora. Há uma “garantia de recompra” das unidades pela franqueadora. Novos formatos de negócios sócias, com características de franquias são classificados nessa geração
6ª geração		Essa geração surgiu com a criação em 2009 da Associação Brasileira de Franquias Sustentáveis. Caracteriza-se pela capacidade de gerar impactos socialmente positivos, mais justos, rentáveis e sustentáveis. Devem ser capazes e abertos a rever o modelo de negocio, missão, visão e valores a fim de tornar o negócio mais sustentável

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Ribeiro (2013)

Para Ribeiro et al (2013) a evolução das redes de franquias está amplamente ligada ao desenvolvimento da tecnologia da informação, tornando viável o controle e fiscalização das operações, compartilhamento mais rápido de conhecimento e informação, além da gestão interligada da cadeia de suprimentos. Porém, o autor ressalta que a disseminação da cultura organizacional é o aspecto com maior importância para o sucesso do *franchise*, descrevendo que:

[...] acreditamos que essa identidade genética empresarial (DNA) tem tanto (ou até mais) impacto no sucesso na franqueabilidade do negocio quanto fatores de processos, avaliações financeiras, modelos de negócios, logísticas, entre outros (Ribeiro et al, 2013, p.19).

Cherto (1988) lista cinco características presentes em empresas que alcançam sucesso no *franchise*, sendo elas: possuem marcas fortes; produtos com excelente aceitação no mercado consumidor; modelo de operação fácil de ser replicado a terceiros; características do ponto comercial possíveis de ser transferidos; os investimentos para instalação são compatíveis com o retorno esperado.

Segundo Cherto (1988), Mattar (2011) e Guetta (2013), o modelo de expansão de uma marca a partir da formatação de um sistema de franquias pode proporcionar diversas vantagens e desvantagens aos franqueadores. As vantagens para os franqueadores são muito expressivas no que tange a possibilidade de expansão da marca mais rapidamente e sem uso de capital próprio, ganhos de escala e melhoria nos processos internos. O negócio passa a operar em outro patamar e com novos desafios, pois há uma rede de franqueadores independentes, porém interligada pela marca e padrões definidos pelo franqueador. A descentralização do crescimento também é apontada como vantagem, pela capacidade de acelerar o processo de abertura de novas lojas, mesmo que em curto

espaço de tempo. O ganho fiscal pelo nível de faturamento das lojas menores também é apontado como vantagem, juntamente com a redução dos riscos trabalhistas pela redução das operações próprias.

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens para o franqueador

Fonte	Cherto (1988)	Mattar (2011)	Guetta (2013)
Vantagens	<p>Rapidez na expansão</p> <p>Cobertura mais eficiente de mercado distantes da “matriz”</p> <p>Alta motivação dos administradores dos pontos de varejo</p> <p>Maior garantia de mercado para seus produtos/serviços</p> <p>Menor envolvimento nos problemas do dia-a-dia dos pontos de vendas</p> <p>Menos problemas de natureza trabalhista</p>	<p>Reduzir riscos de investimento próprio</p> <p>Explorar o sistema de negócio desenvolvido e aprovado como um outro negócio</p> <p>Consolidação territorial mais rápida e com menor emprego de capital próprio</p> <p>Obtenção de economias de escala</p> <p>Gerenciamento da rede franqueada sem o risco trabalhista</p>	<p>Existe um dono na ponta do negócio, não simples gerente</p> <p>É compelido a modular, simplificar e racionalizar ao extremo sua operação</p> <p>Viabiliza formatos menores de operação em micro nichos de mercado</p> <p>Gera escala rapidamente, podendo partir para estratégia de saturação do segmento</p> <p>Descentraliza o “musculo” da operação podendo se concentrar nos “neurônios”</p> <p>Partilha conhecimentos com a rede formada</p> <p>Expande com capital de terceiros</p> <p>Pode ter tratamento fiscal melhor nas lojas menores</p> <p>Escuta melhor o cliente, reagindo mais rapidamente</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Cherto (1988), Mattar (2011) e Guetta (2013)

As desvantagens para os franqueadores são tratadas como desafios. É necessário um planejamento de longo prazo, com uma estrutura dedicada ao atendimento de diversas demandas que surgem ao longo de todas as etapas do franqueamento do negócio. Ter processos, padrões, sistemas bem definidos e operantes é fundamental. Não se pode iniciar a venda de unidades sem o modelo de negócio estar amplamente testado e aprovado. Isso inclui os itens que compõe a rentabilidade das futuras lojas, projetando os pagamentos para a franqueadora pelo

uso da marca. O planejamento sobre os caminhos da expansão, com as definições de locais, escolha dos franqueados, acompanhamento e desenvolvimento constante do negócio são pilares da operação da franqueadora. Também compõe o desafio liderar a rede, ouvir as críticas, administrar os conflitos com e entre a rede, programar inovações e perpetuar a marca.

Quadro 3 – As desvantagens (desafios) para o franqueador

Fonte	Cherto (1988)	Mattar (2011)	Guetta (2013)
Desvantagens (desafios)	<p>Redução do controle sobre os pontos de varejo exclusivo</p> <p>Possibilidade de disputas com os franqueados</p> <p>Rentabilidade menor obtida com o royanty se comparada com a lucratividade das lojas próprias</p> <p>Retorno a prazos mais longos nas decisões de investimento e estrutura para a franqueadora e rede</p>	<p>Ter um sistema muito bem desenvolvido nas lojas próprias antes de iniciar o licenciamento</p> <p>A má escolha de franqueados é uma das principais causas de fracasso</p> <p>Treinar rede de franqueados e funcionários</p> <p>Saber dividir os territórios</p> <p>Manter uma consultoria de campo e suporte</p> <p>Ter todos os documentos necessários conforme legislação brasileira</p> <p>Atualizar e desenvolver constantemente os padrões, investir na marca e aprimoramento do negócio</p> <p>Ouvir continuamente os franqueados e consumidores</p> <p>Manter um bom relacionamento com a rede de franqueados</p>	<p>Existe um dono na ponta do negócio, não simples gerente (maior desafio)</p> <p>Precisa aprender a ser gestor de redes: liderar ao máximo, comandar ao mínimo</p> <p>Difícilmente deixará de lidar com uma parcela de insatisfeitos</p> <p>Precisa focar num tipo de gestão que perpetue os valores do negócio, caso aconteça investimentos e diluição do controle dos fundadores</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Cherto (1988), Mattar (2011) e Guetta (2013)

Mattar (2011) elenca diversas etapas necessárias para uma empresa construir seu sistema de *franchise*. O autor sugere uma ampla e completa revisão em toda a operação, afirmando que é fundamental ter uma empresa com resultados sólidos e um modelo de negócio viável para replica-lo. Feitos os ajustes necessários,

o autor sugere a aplicação em uma unidade piloto, a fim de testar e ratificar as definições do modelo de *franchise*. A última etapa seria o desenho do sistema de franquias, onde a definição do perfil ideal do franqueado é uma das principais etapas do processo.

A expansão a partir do modelo de *franchise* é dividida em cinco pontos (Cherto, 1988, p.55 – 57):

- a) elaboração de um diagnóstico prévio da organização que será franqueada;
- b) o desenvolvimento do “conceito” da operação;
- c) o desenvolvimento e a instalação de uma “unidade piloto”;
- d) o desenvolvimento do plano de franchising; e
- e) o plano de comercialização das franquias.

Cherto (1988, p. 57) descreve no plano de comercialização das franquias que a definição do perfil do franqueado e a subsequente escolha dos franqueados como fundamental para o sucesso da franquia.

O perfil dos *franchisees* (franqueado) que se pretende “recrutar” deverá estar claramente definido, assim como os critérios para sua seleção. Esta é, seguramente, uma das etapas mais críticas de qualquer operação de franchising, pois um *franchise* (franqueado) mal escolhido pode levar (e geralmente leva) uma excelente operação, ainda que extremamente bem planejada, ao fracasso.

Ribeiro et al (2013) também atribui a definição do perfil do franqueado como um dos pontos críticos do sucesso do modelo de *franchise*. Segundo os autores, o perfil deve ser baseado principalmente em atributos pessoais, valores correspondentes com a marca e características do modelo de negócio da franquia. O autor descreve a escolha do franqueado como uma das principais etapas do processo final de expansão no sistema de franquias.

6.2 PERFIL DO EMPREENDEDOR

Ferreira, Santos e Serra (2010), descrevem o empreendedor como a figura que organiza os recursos disponíveis a fim de construir algo novo. Ainda, atribui a figura empreendedora o ato de assumir risco e perseguir um objetivo, o aproveitamento de uma oportunidade. Fillion (2000, p.2) descreve como uma capacidade de construir algo novo a partir das expertises acumuladas,

contextualizando que “seu conhecimento de um mercado específico ou do desenvolvimento de um novo produto ou de um novo processo fabril irá levá-los a ter uma visão de alguma coisa diferente e a comercializá-la”. Baseado na análise de diversos empreendimentos, Bernardi (2003) descreve o empreendedorismo como sendo uma capacidade possível de ser desenvolvida, não necessariamente ligada a características específicas do indivíduo. Compartilhando do mesmo raciocínio, Drucker (2005, p. 33) afirmou que “O espírito empreendedor é, portanto, uma característica distinta, seja de um indivíduo, ou de uma instituição. Não é um traço de personalidade.” Bessant e Tidd (2009) ao argumentar que empreendedorismo é algo que pode ser desenvolvido, descrevem que simples traços de personalidade não interferem diretamente no comportamento empreendedor, mas sim o conjunto de experiências, treinamentos, práticas e apoios obtidos.

Os estudos do perfil psicológico e ambiental do empreendedor a suas origens são abordados pelos autores Hirisch, Peters e Shepherd (2009), Bessant e Tidd (2009), Ferreira, Santos e Serra (2010). Os principais itens pesquisados são: apoio institucional; aspectos do mercado e tecnologia; contexto familiar, ambiente de trabalho, histórico e personalidade. As características pessoais e os fatores contextuais são apontados como principais influenciadores do desenvolvimento do empreendedor, porém os autores ressaltam que não há fatores determinantes que impendem e ratificam o sucesso prévio da ação do empreendedor:

[...] o sucesso é uma combinação de fatores que inclui desde a personalidade orientada para a ação e a realização pessoal até as atitudes empreendedoras, o acreditar em si próprio e suas capacidades, o contexto social, um evento que o precipita (acaso, sorte), o reconhecimento de uma oportunidade particularmente favorável, a detenção de recursos necessários ou o acesso a estes e o momento certo. (Ferreira, Santos e Serra, 2010, p. 40).

Para Hirisch, Peters e Shepherd (2009), a educação formal auxilia na descoberta e no desenvolvimento das oportunidades, mas não é fator impulsionador para ação empreendedora. Tidd e Bessant (2009) descrevem que empreendedores voltados ao desenvolvimento de novas oportunidades tecnológicas em geral tendem a ter educação formal em grau mais elevado pelo conhecimento técnico adquirido. Valores pessoais também são abordados por Hirisch, Peters e Shepherd (2009), mas, segundo os autores, não há correlação direta que diferencie os empreendedores das demais pessoas. Os autores indicam, a partir de estudo realizado com consumidores e lideranças, cinco características desejáveis, sendo

elas qualidade superior do produto, qualidade de atendimento ao cliente, flexibilidade e habilidade para adaptação as mudanças do mercado, administração de alta capacidade e honestidade e ética nas práticas empresarias.

A idade para o inicio da atividade empreendedora também é alvo de discussões. Ferreira, Santos e Serra (2010) atribuem a faixa média dos trinta anos como momento onde ocorre a maior concentração da opção empreendedora. Tidd e Bessant (2009) descrevem que em média, os empreendedores adquirem entre dez a quinze anos de experiência para iniciar uma atividade empreendedora. O histórico profissional pode influenciar positiva ou negativamente, ao passo que as experiências adquiridas contribuem no comportamento e na tomada de decisões do empreendedor. A escolha pela atividade empreendedora pela falta de perspectivas no emprego é tida como aspecto negativo para Ferreira, Santos e Serra (2010), pois pode não revelar o desejo real de empreender. Dornelas (2012) ressalta ainda que conhecimento e experiência prévios no segmento escolhido tendem a auxiliar na construção da oportunidade empreendedora, aumentando as chances de sucesso.

Segundo Bernardi (2003), a descrição da figura do empreendedor compreendem traços característicos de personalidade, sendo esses: senso de oportunidade; criatividade; independência; dinamismo; persistência; autoconfiança; dominância; flexibilidade; propensão ao risco; liderança carismática; habilidade de relacionamento; habilidade de equilibrar “sonho” e realização; agressividade e energia para realizar.

Para Ferreira, Santos e Serra (2010), as características mais frequentes apontadas por estudos acadêmicos são: Necessidade de ser independente e realizar (atingir resultados); Assunção de riscos moderados; Autoconfiança; Assunção de responsabilidade; Capacidade de trabalho e energia; Competências em relações humanas; Criatividade e inovação; Dedicção à empresa; Persistência apesar do fracasso; Inteligência na execução. Bernardi (2003) atribui ao empreendedor bem-sucedido não somente características de personalidade e desenho do negocio, mas o conjunto de premissas que devem ser empregadas ao longo do processo empreendedor. Dornelas (2012) ressalta como característica singular do empreendedor de sucesso o domínio sobre o mercado que atua. Essa característica é atribuída ao tempo e as experiências adquiridas pelo empreendedor. Fillion (2000) elencou as principais características que definem o empreendedor bem sucedido:

Quadro 4 – Características dos empreendedores de sucesso

Filion (2000)	Bernardi (2003)
<ul style="list-style-type: none"> • Experiência em negócios; • Diferenciação; • Intuição; • Envolvimento; • Trabalhadores incansáveis; • Sonhadores realistas (visionários); • Líderes; • Trabalham em rede com moderação; • Têm o seu próprio sistema de relações com os empregados; • Controladores do comportamento das pessoas ao seu redor; • Aprendizagem dos seus próprios padrões; 	<ul style="list-style-type: none"> • Coerência na escolha e desenho do negócio com os valores; • Emprego de energia, intensidade e conhecimento para o correto desenvolvimento; • Ação contínua de liderança em todas as etapas e com todos os envolvidos; • Habilidade e harmonia nas relações interpessoais que sustentam o modelo escolhido;

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Filion (2000) e Bernardi (2003)

Ação empreendedora é descrita por Hirich, Peters e Sheperd (2009) como sendo intencional. Os autores descrevem que a força dos fatores motivadores é a alavanca para impulsionar a intenção de empreender. Ferreira, Santos e Serra (2010) analisam a decisão de empreender como desejo de mudança que é executado pelo indivíduo a partir do momento que assume os riscos sociais, psicológicos e financeiros. Os autores destacam a mudança no estilo atual de vida como grande fonte de motivação para empreender. Dentre as situações listadas, figuram o término de uma etapa da educação formal, bem como a falta de perspectiva de crescimento profissional ou ainda o não alinhamento dos propósitos pessoais com a atual carreira como impulso para tomada de decisão. Bernardi (2003) elenca possíveis origens do empreendedor: O empreendedor nato; o herdeiro; o funcionário de empresa; excelentes técnicos; vendedores; opção ao desemprego; desenvolvimento paralelo; aposentadoria.

Uma importante análise também é apresentada por Dornelas (2012) quanto ao papel do administrador e do empreendedor. O autor defende que o empreendedor exerce também o papel de administrador, mas tem uma postura diferente dos gerentes, principalmente quanto à característica visionária do negócio. Ainda, o empreendedor tende a focalizar nas ações estratégicas, tendo dificuldades em lidar com as rotinas operacionais de forma organizada. Filion (2000) descreve que gerentes tendem a utilizar um modelo racional e predefinido. Já empreendedores se utilizam da visão, detectando oportunidades e criam suas próprias estruturas para dar fim aos objetivos.

De uma maneira geral, o gerenciamento é associado a racionalidade e o empreendedorismo, a intuição, embora, em ambos os casos, esses atributos devem ser considerados predominantes, em vez de exclusivos. (Filion, 2000, p.2 p.3).

Filion (1999) propõem a análise do perfil do empreendedor a partir do sistema de atividades gerenciais empregado por gerentes-proprietários de pequenos negócios, classificando-os como empreendedores ou operadores. Nesse estudo, o autor reforça o peso do caráter visionário do empreendedor, introduzindo características permanentes na gestão do negócio:

Empreendedores têm “*sonhos realistas*”, ou visões, com cuja realização estão comprometidos. Operadores, por outro lado, simplesmente querem dar bom uso às suas habilidades de forma a ganhar a vida. (Filion, 1999, p. 18).

Ainda, Filion (1999) descreve que, enquanto os operadores baseiam-se em atributos racionais e pontuais, os empreendedores levam em conta os elementos que compõem a visão proposta para o negócio, construindo relações mais duradouras e profundas. Segundo o autor, essa característica influencia diretamente no modelo de gestão do empregado. Empreendedores tendem a contratar os colaboradores por proximidade de valores e dar espaço e autonomia para os colaboradores. Operadores baseiam-se na capacidade de executar tarefas, não levando em consideração a capacidade de desenvolvimento e no relacionamento que pode ser construído a longo prazo entre os colaboradores.

6.2.1 Perfil do franqueado

A partir de um estudo exploratório, Toledo e Proença (2005) apresentam fatores de insucesso no *franchise*, partindo dos principais elementos que compõem a relação franqueadora e franqueados. Foram analisados diversos segmentos de franquias, com entrevistas em profundidade com ex-franqueados e franqueadores. Entre diversos apontamentos, os autores destacaram: a crença por parte dos franqueados que o sistema de *franchise* oferece mais segurança, a preocupação, por parte da franqueadora, na venda e não na seleção adequada do perfil do franqueado e validação do ponto comercial, a necessidade de transparência e confiança na comunicação e sistemas de suporte adequados ao acompanhamento da franquia.

Souza e Lourenzani (2011) analisaram o perfil do franqueado como determinante do sucesso no sistema de *franchise*. Para tanto, os autores, partindo do estudo da franquia como modelo de empreendedorismo, buscaram identificar os fatores de sucesso para o modelo e o perfil do empreendedor de franquias. O estudo foi baseado em dez negócios de *franchise* na área da alimentação, onde os autores a partir de uma pesquisa qualitativa descritiva analisaram planos de negócio, processos, informações bem como os atributos desejáveis listados pelas franqueadoras. Souza e Lourenzani (2011) destacaram a importante presença do papel da liderança a frente do negócio e a exigência previa de experiência e educação formal com graduação em nível superior, mostrando que, mesmo tratando-se de um negócio com elementos padronizados e testados como se propõe a estrutura de *franchise*, não se trata de um modelo para iniciantes. Os elementos em comum do perfil ideal encontrado foram empreendedorismo, liderança e atitude perante o risco. Quanto aos fatores de sucesso, ratificam a importância do perfil do franqueado no desempenho da franquia, afirmando que:

Constatou-se, com base na teoria consultada e nos dados das empresas, que, em condições semelhantes, alguns franqueados obtêm sucesso e outros não. Tal fato reforça a crença de que a variável “perfil do franqueado” possui alto grau de influência no desempenho do negócio. (Souza e Lourenzani, 2011, p. 126).

Ziber, Almeida e Castilho (2003) a partir do estudo de caso em uma rede de franquias de alimentação, propuseram validar os elementos base do perfil do franqueado e o impacto no sucesso da estratégia de *franchise*. O trabalho de caráter exploratório, contou com entrevistas em profundidade com gestores da franqueadora, bem como franqueados considerados de sucesso. Os autores estabelecem uma relação direta entre o sucesso das unidades e o perfil do empreendedor. Os aspectos mais importantes encontrados foram a necessidade de o franqueado ter características empreendedoras, com espírito inovador e aceitando certo risco, respeito as regras do modelo de negócio e capacidade de liderança.

Ribas (2006) ressalta que o perfil do franqueado deve estar assentado em alguns princípios pessoais, tais como: elevado espírito empreendedor, dinâmico, entusiasta com novos desafios e plena identificação com a marca. O autor elenca os seguintes atributos pessoais: idoneidade; maturidade e estabilidade emocional; disciplina com controles administrativos e financeiros; criatividade e capacidade de liderança; dinamismo e iniciativa; visão mercadológica, estratégica e de marketing;

persistência para atingir objetivos; aceitação de um sistema de parceria, que envolve padrões de comportamento e atuação em total harmonia e observância dos princípios e normas integrantes do sistema de *franchise*.

7 METODOLOGIA

7.1 METODO DE PESQUISA

A escolha da metodologia contempla a necessidade de atingir o objetivo central do trabalho, cujo foco é delimitar quais as características que o franqueado-operador deve possuir para operar uma loja do Oak's. O presente trabalho de conclusão apresenta a característica da pesquisa aplicada, de cunho gerencial. Gil (2010) trata da classificação da pesquisa como meio fundamental para qualificar e aperfeiçoar os resultados obtidos. Tendo estrutura clara e racional, o pesquisador possui ampla possibilidade de comparar e agir conforme o resultado extraído, abnegando-se da mera casualidade. Severino (2007) reforça a necessidade de coerência metodológica e técnica, com o intuito de manter o formato científico e a qualidade dos resultados.

O trabalho foi construído através do estudo qualitativo e de caráter exploratório, junto ao time da franqueadora do Oak's, bem como os funcionários da loja de Porto Alegre. Gil (2010) descreve elementos presentes em pesquisas exploratórias, sendo eles levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas envolvidas e análise de exemplos. Este compêndio de características contribui para utilização da pesquisa exploratória em novos projetos, reafirmado pelo autor em:

Pode-se afirmar que a maioria das pesquisas realizadas com propósito acadêmico, pelo menos num primeiro momento, assume o caráter de pesquisa exploratória, pois neste momento é pouco provável que o pesquisador tenha uma definição clara do que irá investigar. (Gil, 2009, p.27)

Gil (2010) reforça o caráter científico do estudo de caso, pois, bem como o experimento e o levantamento, é necessário determinar os princípios e regras a serem seguindo ao longo do processo de elaboração. O rigor do método, segundo Gil (2009, p. 5), “envolvem as etapas de formulação, e delimitação do problema, da seleção da amostra, da determinação dos procedimentos para coleta e análise de dados, bem como dos modelos para sua interpretação.”. Gil (2009, p. 7) descreve as seguintes características para o estudo de caso:

- a) é um delineamento de pesquisa;
- b) preserva o caráter unitário do fenômeno pesquisado;

- c) investiga um fenômeno contemporâneo;
- d) não separa o fenômeno do seu contexto;
- e) é um estudo em profundidade;
- f) requer a utilização de múltiplos procedimentos de coleta de dados.

Partindo da visão do estudo do empreendedorismo e do *franchise*, com foco na descrição do perfil do empreendedor para o sucesso da franquia, o estudo de caso surge como alternativa coerente para a coleta e análise dos dados. Dentre as possibilidades de classificação de pesquisa segundo os métodos empregados, Severino (2007) descreve o estudo de caso como ferramenta para análise e interpretação de uma ocorrência particular, desde que significativa e bem representativa. Segundo Severino (2007), isso se deve a necessidade de fundamentar uma generalização para situações análogas, com a possibilidade de inserção do ponto de vista do autor do estudo de caso. Gil (2009) salienta a importância do estudo de caso para investigação de determinado fenômeno dentro do ambiente contemporâneo real, além da dificuldade de delimitar os limites entre contexto e fenômeno. Ou seja, possibilita o estudo do evento no momento que se realiza a pesquisa e sem restrição deliberada das variáveis analisadas. Diferente de outras metodologias, a flexibilidade do estudo de caso permite gerar um entendimento global, mesmo tendo uma amostragem específica para descrição do evento.

7.2 COLETA E ANÁLISES DE DADOS

A pesquisa de campo contemplou abordagem direta, sendo a coleta de dados contendo análise documental, entrevistas em profundidade e observações. Conforme já descrito, o autor do trabalho de conclusão é participante do projeto de expansão da marca, obtendo amplo acesso ao cerne das discussões e tomada de decisões. Severino (2007) aborda a entrevista como técnica de coleta de dados diretamente aplicada a um sujeito pesquisado. É uma ferramenta de interação entre pesquisa e pesquisador. Gil (2009) aponta a entrevista como a forma mais flexível de obter dados dentre as técnicas de coleta de dados.

A observação é descrita por Severino (2007, p. 125) como “todo o procedimento que permite acesso aos fenômenos estudados. É etapa imprescindível em qualquer tipo ou modalidade de pesquisa.”. Gil (2009) aponta a observação como etapa muito importante dentro dos estudos e pesquisa, sendo muitas vezes, única fonte de dados. O autor descreve a observação participante natural como àquela que o pesquisador faz parte do grupo e interage. Tendo como principal vantagem o livre acesso ao ambiente, há liberdade de interação e coleta de informações que são restritas a respectiva comunidade, organização ou grupo.

Severino (2007) elenca a documentação como imprescindível em determinadas pesquisas. É toda forma de registro e organização de dados, transformados em informações a partir da análise pelos pesquisadores. Gil (2010) relata o caráter imprescindível da consulta a fontes documentais aos estudos de caso. Ainda, o autor revela o quão importante poderá se tornar quando há necessidade de confrontar situações previstas versus aplicadas por meio de comparação a partir das observações e entrevistas. Para a pesquisa, foram contemplados a análise de documentos do planejamento estratégico do negócio, bem como documentos ligados ao processo de expansão das novas unidades dentro do sistema de franquias.

Seguindo a definição de Severino (2007), a análise dos dados foi de caráter interpretativo. Com base no referencial teórico apresentado, as premissas para determinar o perfil do franqueado são calcadas nas características do projeto de expansão da rede de franquias. Ao término da análise dos dados, é indicado o perfil do franqueado para o atual momento do processo de expansão da rede Oak's Burritos.

7.2.1 Sujeitos da pesquisa

Foram realizadas entrevistas com dois sócios fundadores da marca Rafael Lima Trindade Machado e Fabrício Maia Leite. Além dos sócios, foram realizadas duas entrevistas com funcionários da loja do bairro Moinhos de Vento, em Porto Alegre. Com formato semiestruturada, as entrevistas contaram com roteiro definido conforme os cargos e as funções desempenhadas por cada envolvido. O roteiro

utilizado está como apêndice do trabalho. Os entrevistados assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido e abriram mão da confidencialidade das entrevistas.

Escolhida para participar da pesquisa, a coordenadora de atendimento Mara da Silva, trabalha no Oak`s há cinco anos e nove meses. Mara é a funcionária mais antiga da loja, com reconhecido trabalho e atenção aos clientes. O colaborador João Ulysses, também escolhido para entrevista, é funcionário há dois anos e sete meses do Oaks, exerce a função de atendente. Com profundo domínio dos processos de operação da loja e, pelo empenho e dedicação, foi escolhido para treinar as novas equipes da unidade que abrirá na cidade do Rio de Janeiro.

ESTUDO DE CASO

A construção do entendimento do negócio foi realizada através de pesquisa exploratória sobre o histórico da marca e o funcionamento da unidade de negócio existente. Nesse contexto, a observação da operação, a análise de documentos iniciais da organização bem como entrevistas com os fundadores e colaboradores trouxeram as premissas do restaurante. Objetivo foi estabelecer as características e os princípios que regem a organização.

O caminho trilhado para a definição da estratégia adotada no estabelecimento do *franchise* foi descrito no projeto de expansão do Oak's. Nesse contexto, foram abordados os temas relevantes que impactam a definição do perfil, contextualizado aspectos do negócio dentro do modelo de franquias. A análise dos documentos que compõem o projeto de expansão, a participação em diversas etapas na formulação da estratégia, bem como entrevistas com os colaboradores da área de expansão trouxeram os desafios que a adoção do modelo de franquia agrega na definição do perfil do franqueado.

A definição das características do perfil do franqueado dos restaurantes Oak's Burritos parte do alinhamento com os valores e princípios da marca, bem como com as características a operação e do processo de expansão da marca. Nesse ponto, há o confronto dos itens descritos na revisão teórica. Características sociais, culturais, formação técnica e grau de experiência foram contextualizados a partir do desenho do cenário de expansão da rede.

8.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

8.1.1 Formação e operação do restaurante Oak's

O projeto empreendedor de criar o restaurante Oak's nasceu a partir do compartilhamento de experiências entre jovens colegas do curso de Administração da UFRGS. No ano de 2009, após o retorno de intercâmbios e com frustrantes experiências formais de trabalho, os estudantes realizaram reuniões durante o mês

de Abril de 2009 para conversar sobre possibilidades de novos negócios aplicáveis na cidade de Porto Alegre. Durante as reuniões informais, surgiu a ideia de criar uma rede de comida mexicana atendendo aos requisitos das redes de *fast casual*, contemplando características presentes principalmente nas redes americanas Chiplote e Taco Bell.

Segundo Rafael Lima, sócio fundador do Oak's, o cerne do projeto era proporcionar acesso à comida mexicana de maneira rápida e simples, num ambiente acolhedor, jovem e informal, mas sem ter os traços culturais mexicanos como a tequila, os sombreiros e os mariachis (músicos mexicanos) - itens encontrados com recorrência nos restaurantes que servem comida mexicana no Brasil. A inspiração para o negócio veio da Califórnia, estado americano que recebe muitos imigrantes mexicanos e possui diversas redes de comidas mexicanas inspiradas nos mais variados temas. Conforme descrito por Bessant e Tidd (2009), o ato de empreender está muito ligado a criação do conceito do negócio, reunindo as características que irão pautar o desenvolvimento da ação empreendedora. Após organização e delimitação do projeto inicial, foram delimitadas as características básicas para a execução do plano de negócios.

Análise dos documentos iniciais do projeto, bem como o depoimento dos participantes da iniciativa demonstram algumas características descritas na literatura quanto ao perfil dos jovens empreendedores. Hirish, Peters e Shepherd (2009) apresentam a educação formal como fator que auxilia na descoberta e desenvolvimento das novas oportunidades. Fica clara a contribuição ao projeto a partir da formação dos sócios fundadores no curso de graduação em administração na UFRGS, pois a partir dos conhecimentos base adquiridos no período universitário, é possível identificar a construção dos diversos aspectos preliminares para o planejamento do novo negócio. O projeto do Oak's Burritos teve o início durante a formação no curso de graduação, contado com o apoio de colegas e das experiências vivenciadas na universidade. Durante as entrevistas, ambos sócios ressaltaram a rede de relacionamento criada no período da UFRGS como elemento chave para o sucesso e desenvolvimento da rede até o presente.

Os sócios, com idade de vinte e um anos na época da fundação, apoiaram a escolha de empreender na capacidade empreendedora de ambos, somada a possibilidade de assunção de riscos financeiros, sociais e pessoais. A opção empreendedora, segundo depoimento do fundador Fabrício Leite, foi uma mudança

radical no modo de vida de ambos, pois a dedicação ao projeto determinou o estilo de vida de ambos. A prioridade era dedicar a maior parte do tempo na maturação e sobrevivência do empreendimento, a ponto de permitir sua expansão após a consolidação da marca e do produto. Na revisão teórica, Ferreira, Santos e Serra (2010) atribuem a faixa média dos trinta anos como período onde ocorre a maior concentração da atividade empreendedora, pela maior possibilidade e diversidade de experiências que o empreendedor poderá possuir no período. Também é possível encontrar na descrição do perfil empreendedor feita pelo autor Filion (2000) o empenho pessoal que o projeto empreendedor determina aos empreendedores.

A falta de experiência empreendedora previa bem como o apego a itens teóricos são destacados nas entrevistas por ambos os sócios como pontos críticos no início da caminhada. Tidd e Bessant (2009) atribuem nos estudos de perfil do empreendedor um período médio de dez anos de experiência prévia para os empreendedores iniciarem suas primeiras atividades, reforçando a precocidade do projeto do Oak's quanto à idade e experiência dos sócios. Para Fabrício Leite, com a experiência adquirida, o mais importante ao iniciar um projeto empreendedor é permanecer atento a operação diária, tomando atitudes que reflitam no aprendizado rápido e permanentemente. Ficar preso aos planejamentos iniciais não corresponde muitas vezes a realidade da operação. É preciso manter o foco na sobrevivência e no crescimento do negócio.

A primeira loja do Oak's Burritos foi inaugurada em Setembro de 2010, na cidade de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. A experiência de abrir a primeira loja trouxe aprendizados que lastrearam todos os passos seguintes. O desafio de tornar os produtos mexicanos familiares e ao paladar dos porto-alegrenses se revelou uma longa jornada. O foco na qualidade dos alimentos servidos e no atendimento com tom próximo e informal foi à estratégia utilizada para vencer a barreira do desconhecimento dos produtos. Emergiu a cultura focada na valorização dos funcionários, da qualidade do ambiente de trabalho e no papel da liderança forte dentro da operação.

Ainda, na revisão conceitual sobre o perfil empreendedor, o autor Filion (2000) retrata diversos aspectos amplamente detectados na trajetória empreendedora dos sócios Rafael e Fabrício, com destaque ao amplo envolvimento com o projeto empreendedor, o trabalho em rede, a liderança e criação do próprio sistema de relações com os colaboradores.

Em entrevista realizada com funcionária Mara da Silva, coordenadora da loja situada no bairro Moinhos de Ventos, torna nítido o comprometimento e os valores que os fundadores empregaram na cultura da empresa. Para ela, que trabalha há cinco anos no Oak's é fundamental a presença do "responsável", da figura que exerce o papel de proprietário do negócio para o bom andamento da loja. Ainda, segunda Mara, o exemplo da frequência dos sócios Rafael e Fabrício na operação é fundamental no desenvolvimento e engajamento dos colaboradores. A colaboradora reforça que os funcionários sempre tiveram espaço para o diálogo e sente-se reconhecidos pelos fundadores. Outro aspecto descrito pela colaboradora é a liberdade e o incentivo a iniciativa que os fundadores proporcionam a equipe. A intenção, segundo Fabrício Maia, é oportunizar aos colaboradores espaço para o desenvolvimento do espírito empreendedor na equipe.

O colaborador João Olysses Willames, que exerce a função de atendente na loja, ressalta o engajamento dos colaboradores no sucesso do restaurante. Escolhido para auxiliar no treinamento dos novos funcionários na unidade do Rio de Janeiro, João reforça o quão valorizado é atendimento próximo aos clientes e a importância do papel do operador para auxiliá-los no entendimento e desenvolvimento desse contato com os clientes.

É possível identificar que a descrição dos valores do Oak's retrata com propriedade o depoimento dos sócios fundadores Rafael e Fabrício, bem como dos funcionários. Ambos destacam o quão real e próximo do dia-a-dia da operação estão relacionados os valores. As decisões são amplamente tomadas com base nos norteadores estratégicos do negócio, sendo eles os valores, missão e visão.

Conforme descrito no planejamento estratégico do restaurante, os norteadores estratégicos do Oak's estão descritos da seguinte forma:

a) valores;

- CLIENTES DO PEITO: falamos com o nosso cliente, não falamos para o nosso cliente. Significa que sempre buscamos conhecê-lo, entendê-lo e respondê-lo. Ele é a razão da gente existir;
- APRENDIZADO: o Oak's é atualizado e planejado todo dia. O papo é reto, porque reconhecer erros é o melhor caminho para aprender. Superar os erros é o melhor caminho para crescer;

- PARCERIA: só faz sentido termos relações ganha-ganha com nossos funcionários, fornecedores, investidores e sociedade. Ou seja, queremos crescimento mútuo sempre;
 - LIBERDADE: somos uma colcha de retalhos, somos todo o tipo de gente. As nossas diferenças unidas nos tornam autênticos e criativos. A liberdade e a responsabilidade permeiam nosso dia-a-dia;
 - AÇÃO: a gente faz, resolve, soluciona, porque o feito é melhor que o perfeito. Pra gente, quem fica parado não sai do lugar. Movimento é vida!;
- b) missão: com uma cultura própria orientada a pessoas, a gente serve alimentação de qualidade em um ambiente acolhedor;
- c) visão: ser reconhecido nacionalmente, até o ano de 2020, como uma rede de *fast casual* cujos valores enriquecem as pessoas.

Ainda, o Oak's tem no cerne de sua missão e visão a valorização das pessoas, sendo colaboradores e clientes. Com característica amplamente informal, a cultura do restaurante se estabeleceu a partir do bom relacionamento com as equipes, com o dialogo permanente e na valorização dos indivíduos que contribuem para o crescimento do negócio. Além de descritos nos documentos formais do Oak's, os aspectos estão amplamente descritos e reforçados nas observações e entrevistas realizadas com os funcionários e colaboradores do time. Para Fabrício, sócio administrador do Oak's, é fundamental que os franqueados possuam os mesmos valores pessoais no qual o negócio foi forjado, pois é a partir deles que o Oak's construiu seu diferencial.

A ambição de crescimento está ratificada no período que a visão do restaurante contempla, tendo como objetivo até o ano de 2020, ser reconhecido nacionalmente pelos propósitos da marca. Segundo depoimento do sócio Rafael, o ambicioso planejamento também influenciou a escolha do modelo de franquias, no intuito de possibilitar um maior crescimento da rede no período delimitado. A opção pelo *franchise* como acelerador da expansão de uma marca é amplamente discutida e ratificada pelos autores Cherto (1988), Mattar (2011) e Guetta (2013). A partir da estrutura de franquia, é possível aliar o capital de terceiros, a abertura de novos mercados conta com o auxílio dos franqueados, descentralizando muitas tarefas ligadas a abertura das unidades.

8.1.2 Projeto de expansão

Após cinco anos da fundação do restaurante, os dois sócios Rafael e Fabricio, contando com a experiência adquirida e com o crescimento do mercado de alimentação fora do lar, definiram por iniciar o projeto de expansão. Para tanto, era necessário organizar um grupo trabalho com novos componentes, a fim de trazer novas ideias e ampliar a capacidade de gestão da empresa. Ao longo do segundo semestre de 2015, foram integrados ao grupo três novos componentes que permanecem até o presente. O autor do trabalho, Rogério Dias de Castro, graduando em Administração pela UFRGS, Antonio Cunha, graduando em Engenharia de Produção pela UFRGS e Renata Ferraz, Engenharia de Alimentos pela UFRGS. A partir desse grupo de trabalho, denominado “Board”, iniciou-se uma intensa análise do Oak’s bem como pesquisas sobre as diversas formas de expansão que redes de alimentação fora do lar haviam percorrido.

Contando com a mentoria do Instituto Endeavor, o restaurante participou por um ano do programa Promessas Endeavor, possibilitando o contato com grande empresários do ramo de *food service* do Brasil. Essa troca de conhecimentos foi fundamental para estabelecer algumas premissas básicas do processo de expansão. O modelo de *franchise* foi escolhido pela possibilidade de impulsionar a abertura de novas lojas, utilizando-se de capital de terceiros sem perder o controle sobre a marca e o padrão operacional. Os aspectos acima listados são relatados por Guetta (2013), elencando-os como vantagens para o franqueador.

Adquirindo o conhecimento prévio sobre o modelo de *franchise*, foi possível realizar a avaliação do negócio, com o intuito de identificar o quão replicável era o Oak’s dentro do sistema de franquias. A partir do estudo prévio de diversas estruturas de franquias, foram definidos quatro pilares centrais para estruturação da franqueadora. Foram estabelecidas as principais áreas de suporte ao franqueado, delimitadas na seguinte forma:

- a) expansão e marca: responsável pelo programa de expansão da rede, bem como o desenvolvimento das ações de marketing e acompanhamento dos clientes;
- b) financeiro e suporte estrutural: concentraria as rotinas administrativas e financeiras, bem como suporte jurídico, contábil e infraestrutura das lojas;

- c) compras e suprimentos: concentraria as demandas vinculadas a fornecedores, processos internos e acompanhamento dos pontos de vendas;
- d) desenvolvimento de pessoas: apoio a seleção, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores das unidades, bem como os programas de reconhecimento e incentivo as equipes.

Durante o programa de mentoria do Instituto Endeavor, foi possível também identificar o quão danoso pode ser para uma rede de alimentação o crescimento muito rápido e desordenado, sem a devida atenção a detalhes operacionais. Replicar o padrão estabelecido nos manuais de abertura das unidades se mostrou uma tarefa complexa dentro do processo de expansão, além da obrigatoriedade de estabelecer padrões operacionais dentro do modelo de *franchise*. Ter fornecedores previamente estabelecidos e homologados, possuir processos definidos e registrados em formato de manual, disponibilizar treinamento e desenvolvimento para os funcionários foram os elementos básicos encontrados para consolidar o padrão de operação. Segundo descrito por Ribeiro et al (2013) as redes de franquias podem ser classificadas em seis diferentes gerações, conforme o grau de maturidade e desenvolvimento do negócio. O nível de complexidade definida inicialmente para o Oak's *franchise*, enquadraria a rede num patamar intermediário, visto que o desenvolvimento para as próximas gerações depende da cooperação da própria de uma rede de franqueados.

Operar uma unidade de *food service* é tarefa complexa. Há produção diária de alimentos nas lojas, diferente de outros negócios onde há somente a venda de produtos finalizados. Além disso, conta-se com uma rede ampla de fornecedores, que precisam manter as entregas e o padrão dos produtos em dia para o pleno funcionamento das atividades operacionais. Aspectos técnicos ligados a legislação de segurança alimentar deve ser amplamente respeitados, em vista dos riscos envolvidos na produção e manipulação dos alimentos. Esse conjunto de fatores observado contribui com a complexidade da gestão das lojas.

Dentro do processo de desenvolvimento da franqueadora, o time de desenvolvimento do Oak's definiu o uso intensivo de tecnologias da informação como prioridade, com o intuito de ratificar os controles sobre a qualidade e crescimento da rede. Optou-se pela troca do sistema de informação, que disponibiliza um modulo exclusivo para gestão franquias, com alto nível de

informações gerenciais e comparativas de todas as unidades. Este aspecto é reforçado na revisão teórica por Ribeiro et al (2013), demonstrando o quanto importante é o papel da tecnologia para o desenvolvimento das redes de franquias. Ter acesso as informações diretamente das unidades, amplia a capacidade de gestão e tomada de decisões por parte da franqueadora, além de reduzir e simplificar as rotinas de acompanhamento das unidades.

O papel da liderança da unidade de negócio se mostrou de suma importância para a consolidação e sucesso do empreendimento. Apesar do sistema de *franchise* partir do princípio de replicar um modelo de negócio previamente testado e consolidado, há autonomia no empreendedor que exerce o papel de proprietário da unidade. Dentre as redes pesquisadas, o processo de seleção dos futuros franqueados é chave para sucesso da expansão. Porém, em diversas redes foi possível observar o nível de rigidez e complexidade do processo de seleção variando conforme o ritmo de expansão. Os elementos que compõem a escolha dos franqueados discutidos por Toledo e Proença (2005) ratificam a flexibilização do perfil em detrimento da escolha pela capacidade de investimento, determinante para acelerar o ritmo de expansão de diversas redes.

Em visita a feira ABF Franchise Expo, promovida pela ABF (Associação Brasileira de Franchise), em junho de 2016 na cidade de São Paulo, foi possível identificar o comportamento de diversos players do segmento. Redes que possuem rápido crescimento acabam tornando mais flexíveis e menos rigorosos os processos de seleção, abrindo mão do perfil escolhido em pró da abertura de uma maior quantidade de lojas. Encontrar o perfil adequado revela-se uma situação muitas vezes complexa, pois a disponibilidade da totalidade do capital próprio para investir afasta muitos promissores operadores. Ao mesmo tempo em que, diversos candidatos a franqueados que possuem recursos suficientes para abrir uma unidade não demonstram as características de perfil para o sucesso da loja. Experiência previa com o empreendedorismo e a futura presença na operação são fatores que influenciam o sucesso do perfil do empreendedor na abertura de novas lojas.

Outro fator encontrado como crítico para sucesso do processo de *franchise* era credibilidade da marca e a consolidação das unidades do Oak's no modelo *franchise* como projeto viável para o empreendedor. Em conversa realizada com uma franqueada da rede Subway em Porto Alegre, foram levantados pontos críticos para o sucesso do processo de expansão do Oak's do ponto de vista de um

experiente franqueado no *food service*. Os pontos vitais identificados foram a homologação dos fornecedores e a real viabilidade econômico-financeira das futuras lojas do Oak's dentro do sistema de *franchise*.

Outro aspecto importante dentro do processo de expansão era qual estratégia espacial seria adotada para abertura das novas lojas. Em pesquisa realizada junto a ABF (Associação Brasileira de Franchise), a maioria das redes realiza o processo de expansão em novas unidades próximas da sede da primeira loja, em virtude da facilidade para acompanhar a operação, proximidade de fornecedores, bem como conhecimento do mercado. Nesse sentido, os sócios do Oak's construíram um modelo de expansão com outra perspectiva. Em virtude das características do produto e da marca, a opção foi consolidar novas operações em grandes centros urbanos do país. A estratégia adotada resultou na escolha da cidade do Rio de Janeiro para receber a primeira unidade da expansão, grande centro turístico, econômico e social do Brasil. A definição do modelo de expansão é um importante tema para a definição do perfil dos franqueados operadores.

8.1.3 O Modelo Bridge

Identificado os principais gargalos do *franchise* tradicional, o desafio de criar um modelo próprio de expansão se estabeleceu como a chave para o sucesso do Oak's. Foi possível identificar a oportunidade de unir o capital de pessoas dispostas ao risco do empreendedorismo, mas que na maioria das vezes não tem disposição de geri-lo com a força de trabalho de jovens em busca do seu próprio negócio, mas que não possuem dinheiro e expertise suficiente para os primeiros passos.

A inspiração para o Modelo Bridge foi a própria experiência dos sócios fundadores Rafael e Fabrício, que, ao decidir pelo empreendedorismo, não tinham capital suficiente para a abertura do novo negócio. Outra fonte de inspiração, segundo o sócio Fabrício Leite, foi o modelo adotado pela rede americana Outback, que financia parcialmente a abertura das novas lojas junto a seus principais gerentes de unidade. É comum encontrar modelos de financiamento a projetos empreendedores, incluindo a nova legislação que criou a figura jurídica do investidor anjo. Porém, nas pesquisas realizadas, não foram encontrados instrumentos ou

práticas adaptáveis as características do processo de expansão do Oak's, cujo modelo de *franchise* impunha. Os modelos tradicionais de investimento a empreendedores empoe a venda de participação na fatia societária do negócio, critério descartado pelos sócios fundadores do Oak's.

Durante o processo de criação do novo modelo de negócio, foram consultados possíveis investidores sobre os pré-requisitos para aplicar capital no projeto de expansão das lojas franqueadas, a fim de alinhar aspectos para a construção jurídico-financeira. Jovens com desejo de serem empreendedores também foram ouvidos, com o intuito de alinhar expectativas sobre as possibilidades que o modelo deveria oferecer.

Para o desenho final do Modelo Bridge, viu-se a importância de reduzir os possíveis riscos operacionais. A marca Oak's entrará em grande evidência pelo caráter inovador do Modelo Bridge, ao assumir a responsabilidade de selecionar, desenvolver e confiar a operação das novas lojas a jovens com desejo de empreender, aliado ao desafio de rentabilizar as operações o suficiente para retornar aos investidores.

O Modelo Bridge compreende uma estrutura jurídico-financeira de suporte a abertura de lojas dentro do sistema de franquias, onde o franqueado pode contar com o aporte parcial ou total de capital de investidores. Regulado através do contrato de franquia, o recurso é destinado à abertura da nova unidade. O franqueado é o proprietário da loja, distribuindo parcela da rentabilidade da unidade para sua remuneração bem como para os investidores na proporção do aporte de capital inicial. A descrição da franqueadora está em pleno acordo com a definição das estruturas jurídicas caracterizadas por Gigliotti (2012) e Mattar (2011) para o sistema de *franchise*. A introdução do aporte financeiro por terceiros ao franqueado, regulado pelo sistema de franquia é item inovador, não constando na revisão teórica.

A construção jurídica do Modelo Bridge ocorreu em parceria com escritórios de advocacia especializados em direito empresarial. Ter a estrutura jurídica consolidada era etapa chave para o sucesso do novo modelo de negócio. A consolidação do modelo se revelou sólida para os possíveis investidores, passo fundamental para a viabilidade do projeto de expansão. Terminada a barreira financeira, a escolha do operador é o passo mais importante para sucesso do projeto de expansão da rede Oak's.

8.2 PROPOSIÇÃO DO PERFIL

Reunidas às diversas características do negócio e do processo de expansão do Oak's, é possível confrontar os aspectos de perfil apresentado na revisão teórica e delimitar o perfil desejado para franqueado. O estudo inicial sobre *franchise* compunha diversos aspectos do perfil do franqueado a serem confrontados, sendo esses: *perfil empreendedor, capacidade de liderança, tomada de decisão, gestão operacional e experiência no segmento*. A análise dos dados impôs delimitar os aspectos primordiais em acordo com as características do Oak's e do processo de expansão do restaurante dentro do modelo de *franchise*.

Os aspectos de sucesso do *franchise* encontrados na literatura reforça o papel do franqueado como propagador da cultura do negócio. Os autores Ziber, Almeida e Castilho (2003) confirmam nas suas pesquisas a importância do perfil do franqueado como elemento chave no sucesso do modelo de *franchise*. Ainda, Souza e Lourenzani (2011) destacam a importante figura de liderança do franqueado, pelo domínio que o mesmo exerce na construção da unidade de negócio. O Modelo Bridge ao permitir que a concretização da unidade ocorra, mesmo sem o capital necessário por parte do empreendedor, amplia a possibilidade da seleção do franqueado alinhado com o perfil desejado, ampliando a assertividade na escolha do franqueado com o perfil delimitado.

A literatura sobre o tema aborda aspectos ligados a perfil psicológico e comportamental, nível social e educacional. Os sistemas de franquia são galgados na replicação de um modelo de negócio já testado e amplamente padronizado. Ainda, em operações de *food service*, seguir os padrões de operação é fundamental para o bom funcionamento da unidade, bem com estabelecer relação com fornecedores, utilizar os sistemas de gestão. Sendo assim o desenho do Oak's *franchise* demonstra um grau de desenvolvimento que exigirá conhecimentos sobre gestão e capacidade de entendimento sobre sistema de informação gerencial. Possuir ***nível superior completo ou em andamento, com preferência aos relacionados à gestão*** é uma característica amplamente favorável ao desempenho do franqueado. A delimitação que os franqueados possuam nível superior é reforçada pelo estudo de caso realizado por Souza e Lourenzani (2011), onde foi

possível apontar melhor desempenho do negócio gerido por franqueados com formação universitária.

A idade dos franqueados também é um aspecto relacionado ao perfil indicado. A revisão teórica não aborda a idade adequada, apenas aponta a faixa etária entre trinta e quarenta anos com maior concentração de novos franqueados. Essa característica é atribuída à conclusão universitária, a experiência profissional previa e principalmente ao acúmulo de capital financeiro necessário para abertura da franquia. O Oak's é fruto da iniciativa de jovens empreendedores, que decidiram empreender aos vinte e um anos de idade, com o curso superior em andamento e sem a totalidade do capital financeiro para iniciar o projeto. O histórico da construção do restaurante a partir da tomada de empréstimos bancários por parte dos sócios fundadores, é uma das demonstrações da adesão ao risco no ato empreendedor. A marca da **atitude empreendedora** demonstrada pelos sócios fundadores, revela-se fundamental no perfil dos futuros franqueados. Entende-se como atitude empreendedora a capacidade de aceitar riscos e liderar em cenários de incerteza. Ainda, a expansão do Oak's através do Modelo Bridge é a possibilidade de oportunizar a jovens como os fundadores da marca, o seu próprio negócio. Neste aspecto, **não há restrição de idade** para adequação do perfil do franqueado Oak's.

A oportunidade de empreender sem a necessidade do capital através do Modelo Bridge, abre a possibilidade de atrair jovens com pouca experiência profissional. Porém, o grau de responsabilidade do negócio é alto, devido ao papel que o franqueado exerce como proprietário do negócio. A revisão teórica traz a experiência previa no segmento como fator de sucesso ao franqueado. O desenho do Modelo Bridge ao possibilitar aos jovens com pouca experiência empreenderem, impõe a necessidade de maior treinamento e acompanhamento para cobrir a lacuna da possível falta de experiência dos franqueados. Ainda, a análise do cenário sugere que o candidato possua no mínimo **prévio contato com o ambiente empreendedor**, seja por experiências pessoais ou familiares, seja por experiência profissional, mas não necessariamente no segmento de alimentação.

Aspectos relacionados às características da expansão do Oak's também influenciam a escolha do perfil. A estratégia adotada no processo de expansão contempla abertura de novas unidades no Brasil, em virtude da ambiciosa meta no curto prazo. Com isso, a **capacidade de mobilidade**, traduz a característica que o franqueado deve possuir em virtude das diferentes cidades onde as lojas do Oak's

poderão ser abertas. Em redes no início do processo de expansão, é comum um franqueado possuir lojas em diferentes áreas geográficas. A **capacidade de adaptação** também é um importante aspecto que compõe o perfil do franqueado. A possibilidade de mobilidade por diferentes regiões geográficas, agregada ao estágio inicial do sistema de franchise, atribui uma necessidade de adequação a novas culturas, fornecedores e aspectos da gestão do negócio que irão amadurecer e modificar conforme a expansão da rede. Outro aspecto importante da estratégia de negócio está traduzido na visão do projeto, delimitado no planejamento estratégico do restaurante, cuja premissa é o reconhecimento nacional até o ano de 2020. O franqueado deverá possuir **ambição** por crescimento em sintonia com as possibilidades que o processo de expansão da marca pode proporcionar. O processo de introdução do *franchise* ao modelo de expansão introduz também novos desafios à gestão do Oak's, com as estruturas de suporte ao franqueado. Haverá por parte dos franqueados uma necessidade de **colaboração** na consolidação das estruturas previstas para o suporte. Aspecto este, delimitado por Spinelli et al (2004) ao descrever os franqueados como um time de empreendedores que auxiliam do desenvolvimento da rede.

A cultura organizacional no ambiente empreendedor nasce do perfil dos fundadores do negócio. Carregando o espírito jovem e dinâmico, o processo de *franchise* também reflete as características da cultura do Oak's. O franqueado é o suporte ao desenvolvimento da cultura dentro das lojas. O tom de **informalidade** é uma marca da cultura do Oak's e pode ser observado na comunicação, no atendimento aos clientes e nas relações entre todo o time da operação e da gestão do negócio. Além disso, o alinhamento de valores pessoais com o ideal traçado pelos fundadores é ponto fundamental a ser confrontado na avaliação do perfil dos candidatos a franqueados.

A raiz do negócio na atitude empreendedora dos jovens estudantes determina diversas características do restaurante e do projeto de expansão, seja na descrição dos valores estratégicos, bem como na informalidade do relacionamento e no uso de ferramentas de gestão. Desta forma, o conjunto de valores do Oak's pode ser traduzido em características pessoais, sendo essas a capacidade de empatia, responsabilidade com resultados, capacidade proativa. A análise dos dados da pesquisa demonstra que o restaurante tem no cerne de sua missão a cultura orientada a pessoas. As decisões devem ser tomadas com grau de entendimento do

contexto que os colaboradores, clientes e parceiros estão inseridos, para tanto, a **capacidade de empatia** deverá ser característica do franqueado para o pleno desenvolvimento das atividades dentro dos valores que norteiam o restaurante. A **responsabilidade com resultados** também é presente na cultura do Oak's, sendo amplamente permeada pelos valores estratégicos ação e liberdade. O comprometimento com resultados é chave para consolidação dos valores. Sendo o início do processo de expansão um grande desafio para todos os envolvidos, exigirá que o franqueado lidere com o exemplo, assuma riscos, engaje pessoas e comunique de maneira direta. A **capacidade proativa** traduz esse conjunto de atitudes, fundamental que o franqueado apresente no desenvolvimento das atividades a frente da unidade.

O Quadro 5 reúne as características do perfil do franqueado definidas na pesquisa. Essas, contribuirão com a etapa de seleção do franqueado, chave no sistema de *franchise*. Uma vez descrita às características do perfil, o processo de escolha do franqueado torna se mais assertivo. Outro aspecto importante é a redução do risco e dos possíveis danos causados com a não adequação do franqueado, pela má condução do processo de escolha ou pelas características inapropriadas, argumentos encontrados nas causas de não sucesso das redes de *franchise* e diretamente ligados a definição do perfil.

Quadro 5 – As características do franqueado da rede Oak's Burritos

Nível superior completo ou em andamento, com preferência aos relacionados à gestão;
Não há restrição de idade;
Prévio contato com o ambiente empreendedor;
Atitude empreendedora;
Capacidade de mobilidade;
Colaboração;
Capacidade de adaptação;
Informalidade;
Ambição;
Capacidade de empatia;
Responsabilidade com resultados;
Capacidade proativa;

Fonte: Elaborado pelo autor

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O amplo crescimento do mercado de *food service* no Mundo e no Brasil estimula a atividade empreendedora no segmento. A perspectiva de, a partir de um modelo inovador de negócio, estender a oportunidade a possíveis empreendedores que não possuem o capital financeiro, torna o projeto do Oak's amplamente inovador no segmento. O presente trabalho buscou, a partir do referencial sobre empreendedorismo e *franchise*, delimitar as características de perfil dos futuros franqueados do Oak's Burritos. A delimitação do perfil do empreendedor foi descrita com base nos autores Hirsch, Peters e Shepherd (2009), Bessant e Tidd (2009), Ferreira, Santos e Serra (2010).

O desenho da estratégia de expansão, resultante da escolha do sistema de *franchise* e do desenvolvimento do novo modelo de negócio – Modelo Bridge, trouxe uma série de novos desafios ao negócio. O Modelo Bridge, além possibilitar a oportunidade a empreendedores, contribuir para reduzir um dos principais riscos apontado na revisão de conceitos do *franchise* – a escolha não adequada do franqueado. O novo modelo contribui para ampliar o leque de candidatos, com a adesão de novo perfil, retirando a pressão pelo aspecto econômico e melhorando assertividade da escolha. Conforme descrito por Cherto (1988), Mattar (2011) e Guetta (2013) na revisão da literatura, delimitar os padrões de operação adaptados ao modelo de *franchise*, constituir uma estrutura de suporte ao franqueado e estabelecer os parâmetros estratégicos para a expansão foram amplamente discutidos e contextualizados. O fator do Oak's ainda não possuir lojas no sistema de franquias contribui para o risco do projeto, em virtude das estruturas de suporte ainda não terem sido testadas com outras lojas de maneira concreta.

Conseqüentemente, os desafios do processo de expansão e o alinhamento com os princípios e valores da rede definidos pelos fundadores, atribuíram um conjunto de características próprias ao perfil dos futuros franqueados do Oak's Burritos, comparadas as previamente encontradas na revisão teórica sobre o tema. Ziber, Almeida e Castilho (2003), Souza e Lourenzani (2011), Ribas (2006) Os atributos descritos na proposição do perfil revelam as características de perfil dos franqueado que o autor concluiu ser o mais adequado ao atual processo de

expansão do Oak's Burritos. A junção da análise dos dados coletados com a experiência do autor no projeto de expansão do Oak's Burritos foi fundamental para a construção do perfil descrito.

Os aspectos delimitados serão encaminhados à equipe de suporte da franqueadora, onde servirão como elementos no processo de seleção e desenvolvimento dos franqueados. Futuros trabalhos poderão investigar o encontro ou não do perfil descrito, bem como quais aspectos do processo de expansão influenciaram mais no processo de crescimento da rede. Como limitação do trabalho, apresenta-se o envolvimento do autor no projeto de expansão. Como ponto positivo, a liberdade de acesso às informações da organização, possibilitado como detalhamento às características do processo de expansão. Para fins acadêmicos, o autor conclui que o trabalho contribuiu pela singularidade do projeto do Oak's Burritos, ao propor um novo modelo de negócio que facilita o processo empreendedor. A descrição da trajetória do negócio e dos elementos que compõem o modelo de expansão poderá servir como base para futuros trabalhos sobre o tema franquias.

REFERÊNCIAS

ALVES, Evandro Peçanha. Empreendedorismo e franchising: é o casamento perfeito. *In Franchising: aprenda com os especialistas = Franchising: learn from the experts*. 1. ed. bilingue. Rio de Janeiro: ABF-Rio, 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISE, **Desempenho do franchise brasileiro**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BRASIL, **Lei 8.955 de 15 de dezembro de 1994**. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providencias. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm > Acesso em: 25 set. 2016.

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

CHERTO, Marcelo; RIZZO, Marcus (Org.). **Franchising na prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ESPINHA, Pedro Guena *et al.* Fatores de fracasso de empreendimentos no sistema de franchising: um estudo exploratório. *In*: HOELTGEBAUM, Marianne; MACHADO, Hilka Vier; MACHADO, Denise Del Prá Netto. **Empreendedorismo em Franquias**. Blumenau: Edifurb, 2007. p. 91-129.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FERREIRA, Manuel Portugal; SANTOS, João Carvalho; SERRA, Fernando A. Ribeiro. **Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

FILHO, Beto et al. **Franchising: aprenda com os especialistas = Franchising: learn from the experts**. 1. ed. bilingue. Rio de Janeiro: ABF-Rio, 2013.

FILION, Louis Jacques. Visão e relações, elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.6, nov./dez. 1993.

FILION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39, n.4, out./dez. 1999.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.3, jul./set. 2000.

FRIEND, Elizabeth. Fast casual in the international markets: where's the opportunity? **Euromonitor International**, Santa Monica, 22 mai. 2015. Disponível em: <<http://blog.euromonitor.com/2015/05/fast-casual-in-international-markets-where-s-the-opportunity.html>>. Acesso em: 15 set. 2016.

GIGLIOTTI, Batista Salgado. O funcionamento do sistema de franchising. In: MELO, Pedro Lucas Resende de; ANDREASSI, Tales (Org.). **Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GUETTA, Alain. 10 perguntas sobre franchising. In: FILHO, Beto et al. **Franchising: aprenda com os especialistas = Franchising: learn from the experts**. 1. ed. bilingue. Rio de Janeiro: ABF-Rio, 2013. p. 47-58.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOW the fast casual segment is gaining market share in the restaurant industry. **Forbes**, Nova Iorque, 23 jun. 2014. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/06/23/how-the-fast-casual-segment-is-gaining-market-share-in-the-restaurant-industry/#5bc9e4cc1d48>>. Acesso em: 04 set. 2016.

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION. **What is a Franchise**. Washington, 2013. Disponível em: <<http://www.franchise.org/what-is-a-franchise>>. Acesso em: 04 set. 2016.

KIRZNER, Israel M. **Competição e estratégia empresarial**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1986.

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

MAURO, Paulo Cesar. Fast casual: A revolução na área da alimentação. **Portal do Franchise**. São Paulo, 9 mai 2013. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/fast-casual-a-revolucao-na-area-de-alimentacao>>. Acesso em: 03 set 2016.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

NATH, Trevis. Fast food versus casual food. **Investopedia**, Nova Iorque, 5 fev. 2015. Disponível em: <<http://www.investopedia.com/articles/investing/020515/fast-food-versus-fast-casual.asp>>. Acesso em: 05 set. 2016.

RIBAS, João. **Confidencial: Por dentro de uma franquia**. Caxias do Sul: Maneco, 2006.

RIBEIRO, Adir; GALHARDO, Mauricio; MARCHI, Leonardo; IMPERATORE, Luis Gustavo. **Gestão estratégica do franchising – como construir redes de franquias de sucesso**. 2. ed. São Paulo: DVS, 2013.

RIBEIRO, Bianca. Alimentação fora do lar deve crescer 7,7% esse ano, aponta IFB. **Mundo do Marketing**, São Paulo, 27 jan. 2016. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/35460/alimentacao-fora-do-lar-deve-crescer-77-este-ano-aponta-ifb.html>>. Acesso em: 03 set. 2016.

RUBIN, Paul H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. **Jornal of Law and Economics**. Chicago, v.21, n.1, p223-233. Apri. 1978.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2010.

SOUZA, G. C. de; LOURENZANI, A. E. B. S. A Importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 4, n. 2, p. 115-127, maio./ago. 2011

SPINELLI, Stephen Jr.; ROSENBERG, Robert M.; BIRLEY, Sue. **Franchising: pathway to wealth creation**. Upper Saddle River: Prentice Hall PTR, 2004.

TERZIAN, Françoise. Mesmo com crise, setor de alimentação continua a crescer no Brasil. **Forbes**, São Paulo, 7 jun. 2015. Disponível em: <<http://www.forbes.com.br/negocios/2015/06/mesmo-com-crise-setor-de-alimentacao-continua-a-crescer-no-brasil/>>. Acesso em: 01 set. 2016.

TOLEDO, G. L.; PROENÇA, C. Fatores críticos de sucesso da franquia – uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 43-53, janeiro/março 2005.

ZIBER, Moises Ari; ALMEIDA, Carlos Manuel Alves de; CASTILHO, Jorge Bitencourt. A estratégia de franchising e o perfil do franqueado como fator de sucesso do empreendimento: um estudo de caso. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 7., 2003. Atibaia. **Trabalhos Apresentados**. Atibaia: Associação Nacional dos Cursos de Pós Graduação em Administração, 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=7&cod_edicao_subsecao=48&cod_edicao_trabalho=1749>. Acesso em: 16 set. 2016.

APENDICE A - FORMULARIO DE ENTREVISTA – FUNCIONÁRIOS

Nome:	Data:
Formação:	Idade:
Vinculação/Cargo:	
Tempo de vínculo com a Empresa:	

1. Como descreverias o “Gerente Ideal” para uma loja do Oak’s?
2. Quais os aspectos mais importantes na operação da loja?
3. Quais as dificuldades que encontras na operação da loja?
4. Você conhece o projeto de expansão da rede?
5. Na sua opinião, quais os fatores críticos de sucesso para a expansão da rede?

APENDICE B - FORMULARIO DE ENTREVISTA – FUNDADORES

Nome:	Data:
Formação:	Idade:
Vinculação/Cargo:	
Tempo de vínculo com a Empresa:	

1. Como originou a marca Oak's Burritos?
2. O que te motivou a criar o Oak's?
3. Como você descreveria o Oak's?
4. Quais os valores e princípios que você identifica na marca?
5. Como é o relacionamento entre os colaboradores?
6. Como descreverias o "Gerente Ideal" para uma loja do Oak's?
7. Quais os aspectos mais importantes na operação da loja?
8. Quais as dificuldades que encontras na operação da loja?
9. Descreva as fases do projeto de expansão da rede?
10. Na sua opinião, quais os fatores críticos de sucesso para a expansão da rede?
11. Quais as expectativas como o projeto de expansão da rede?
12. Como você descreveria o perfil do futuro franqueado das unidades da rede?