



II CONPESQ Congresso de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação

Os novos rumos da ciência pós-pandemia

12 a 16 de abril de 2021 Universidade Federal do Cariri - UFCA

O PERFIL EMPREENDEDOR DAS EMPRESAS FRANQUEADAS EM UM SHOPPING NO CARIRI

RAMALHO, Alano da Silva¹

ARNOU, Benjamim Rocha²

BRASIL, Marcus Vinicius de Oliveira³

1 INTRODUÇÃO

O setor de *franchising* continua crescendo na contramão da crise e da retração econômica. A segurança de investir em um modelo de negócio que já deu certo atrai muitos empreendedores. No entanto, as franquias são empresas independentes. Na prática, isso significa que, por mais que o franqueador auxilie e forneça todo o *know-how*, a responsabilidade na contratação e gestão dos funcionários, no fluxo de caixa e resultados financeiros, recai nas costas do franqueado. Em resumo, o sucesso do negócio depende das habilidades e liderança do franqueado.

Com o avanço da tecnologia e a globalização, as inovações não estão presentes somente em grandes empresas, pelo contrário, muitos pequenos empreendedores já buscam inovar seu negócio para se tornar um bom concorrente e aumentar suas chances de sucesso. Conforme Souza e Lourenzani (2011, p. 21), mesmo com todos os incentivos para se abrir um negócio e certas facilidades que são apresentadas aos empreendedores, ainda é um desafio garantir a sobrevivência de pequenas e médias empresas em um mercado repleto de concorrentes além da falta de informações necessárias para sua realização.

¹ Graduando em Engenharia de Materiais da UFCA, aln.ramalho@gmail.com. Ex-Bolsista IC-UFCA.

² Graduando em Engenharia Civil da UFCA, benjaminrocha007@gmail.com, Bolsista IC-UFCA.

³ Doutor em Administração. Professor da UFCA, marcus.brasil@ufca.edu.br. Orientador PIBIC-UFCA

Com isso, o empreendimento das franquias deu início a um novo despertar na região do Cariri, mostrando como as franquias funcionam e como elas são, abrindo portas para novos negócios e novos empreendedores entrar no universo do *franchising*, inovando cada vez mais o comércio local e regional.

Qual é o perfil empreendedor nas franquias instaladas no Cariri Garden Shopping? Nesta prerrogativa, este trabalho prontifica-se a estudar o perfil dos empreendimentos franqueados no Cariri Garden Shopping no tocante às suas estratégias, tendo como objetivos específicos: descrever as empresas franqueadas no Cariri Garden Shopping; levantar a história de vida dos empreendimentos franqueados no negócio; e analisar as estratégias utilizadas pelos franqueados na condução de seus empreendimentos. O presente estudo constou de pesquisa de campo via entrevistas com os responsáveis pelas franquias sobre a trajetória de seus negócios instalados no Cariri Garden Shopping.

2. METODOLOGIA

As entrevistas de pesquisa foram realizadas com os franqueados do Cariri Garden Shopping localizado em Juazeiro do Norte-CE, que aloca o espaço físico para franquias com opções de investimentos para empreendedores em busca de oportunidades. As entrevistas foram documentadas com o auxílio de um formulário e realizadas nos meses de janeiro, fevereiro, março e metade de abril de 2020. Elas tiveram como foco três pontos principais: Percurso do Negócio; Processo Estratégico; e Localização. Os dados foram coletados por entrevistas feitas pelos próprios pesquisadores, em contato pessoal com os entrevistados, gravados e registrados.

Foi levantada a trajetória das franquias no Cariri Garden Shopping a partir da visão do franqueado, o critério de escolha dos empreendedores franqueados foi a acessibilidade, e foi garantida pela administração do shopping a permissão e o contato com os empresários empreendedores, caso eles concordassem em participar da pesquisa. A história de vida seguiu as perspectivas de Haguette (1987, p. 79,80) enfatizando a documentação e captação de dados.

Foi utilizado neste trabalho uma análise do conteúdo das questões abertas, criando ou inferindo categorias, não podendo ser reduzido ao método estatístico (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977, p. 191-192). Para análise dos resultados foram feitos comentários sobre a fala dos respondentes.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FRANQUIAS, FRANQUEADORES E FRANQUEADOS

Conforme Pamplona (1999, p.1) o significado do verbo *francher* tem sua origem no francês arcaico e significa conceder privilégio. Logo, segundo a autora (1999, p.2) “O *franchising* é um sistema de parceria que se utiliza de métodos e se torna viável através de colaboração mútua entre empresas independentes que objetivam expandir seus negócios com o máximo de eficiência econômica.” Ou seja, de um lado existe o franqueador, pessoa que oferece a franquia e de outro o franqueado, pessoa que obtém a franquia (HISRICH e PETERS, 2004, p.487). A Associação Brasileira de Franchising-ABF é a representante do movimento de franquias no Brasil. Para Dornelas (2008, p.191):

Franqueador: é a empresa detentora da marca, que idealiza, formata e concede a franquia do negócio ao franqueado. Franqueado: é uma pessoa física ou jurídica, que adere à rede de franquia, investindo recursos no próprio negócio, o qual será operado com a marca do franqueador e de acordo com todos os padrões estabelecidos e supervisionados por este.

Ao optar pelo *franchising*, inicialmente o franqueador investe para que seu modelo de negócio seja formatado e comercializado como franquia. Com a venda das primeiras unidades franqueadas, ele começa a ser ressarcido por esse investimento. A taxa de franquia é a primeira taxa paga pelo franqueado. Ela é um valor fixo e cobrado uma única vez, quando do ingresso do franqueado na rede. Esta taxa remunera o franqueador pelos treinamentos, pela elaboração dos manuais e por todo tipo de assistência necessária à abertura de sua unidade.

Bernard (2000) e Maricato (2006) classificam como importante o investimento em uma marca consolidada e com reconhecimento do mercado. Importante salientar, amparada por Dahab (1996), que o investimento em uma marca consagrada possui um retorno de investimento mais rápido e uma maior absorção do mercado consumidor.

Bernard (2000) julga franquias como investimentos favoráveis para executivos em transição. Pois como se trata de um profissional com formação superior, ele se torna compatível com a gestão, o que é importante e deve ser levado em consideração, pois facilita o processo ter um franqueado com formação.

O Cariri Garden Shopping é o único shopping de porte médio na Região do Cariri possuindo lojas franqueadas em seu estabelecimento. As franquias possuem as seguintes vantagens: não exigem conhecimento anterior do negócio que se pretende colocar, a capacitação e o treinamento da equipe seguem padrões próprios e é feita de forma constante, o fato da marca ser conhecida no mercado nacional e/ou regional facilita a quebra de barreiras de entrada no mercado local, acabando por reduzir os riscos inerente ao início de um negócio e o suporte do franqueador (DIAS et al., 2006).

Com o acentuado crescimento na indústria de shopping centers no Brasil nos últimos anos, cada vez mais empreendedores buscam implantar operações nesses centros comerciais. O modelo de empreendedorismo cooperado entre franquia e franqueador tem sido uma opção procurada de forma intensa em razão da busca de segurança e menos risco em abrir um negócio já consolidado no mercado.

2.2 SHOPPINGS NO BRASIL

Sem dúvidas um dos maiores setores do comércio é o varejista, os shoppings centers, por exemplo, representam grandes âncoras para a economia, pois além de venderem uma grande quantidade produtos dos mais variados tipos, geram também uma grande quantidade de empregos. Tal efeito acarreta uma boa rotatividade na economia local, pois além de fortalecer o comércio, gera um leque de vagas de empregos, pois um shopping necessita de segurança, limpeza, manutenção, gerência, um bom setor de marketing etc. Além disso, uma cidade, mesmo que seja pequena, que tenha um shopping, torna-se mais atraente para investidores tanto internos como externos. É o caso da cidade de Juazeiro do Norte- CE, já que a vinda do Cariri Garden Shopping, trouxe um imenso avanço para a economia local, tornando a cidade ainda mais atrativa para a região. Segundo o site do shopping:

Há 19 anos, o Cariri Garden Shopping atende a Juazeiro do Norte e a toda região do Cariri, que abrange mais de 60 municípios. O shopping hoje, oferece aos clientes conforto, comodidade e segurança para que toda população do Cariri tenha um centro de lazer, compras e entretenimento de primeira qualidade. São 144 lojas, com 4 lojas âncoras, sendo um supermercado e 83 lojas satélites. No setor de lazer, o Garden oferece 6 salas de cinema, com capacidade para mais de 1.300 pessoas. O shopping também possui 1 parque de entretenimento eletrônico; 22 lojas de alimentação com 578 assentos, sendo três delas megalojas (CARIRI GARDEN SHOPPING, 2020).

Atualmente vive-se em um período de grande recessão econômica, pois com a chegada

do Covid-19, o comércio praticamente parou, e não é para menos, pois o vírus é de fácil transmissão e seu contágio pode ser fatal, fazendo já uma grande lista de contaminados e vítimas. Com todo esse acontecimento, não só no Brasil, mas sendo mundial, foram adotadas algumas medidas de prevenção contra o vírus, por exemplo, uso obrigatório de máscaras, campanhas publicitárias voltadas à higienização pessoal e do ambiente domiciliar, e a mais significativa, ficar de quarentena, ou seja, evitar sair de casa em ocasiões que não sejam de suma importância, o que acarretou no comércio em sua grande maioria fechado.

Nesse período um tanto vulnerável e instável não existem dúvidas que a maior preocupação está na saúde dos cidadãos, prezando o bem-estar da população, tomando todos os cuidados necessários para que o vírus não se alastre cada vez mais, já que ainda não foi descoberta uma vacina.

Com todo esse isolamento, o comércio está passando por sérios problemas, lojas fechadas, o comércio parado, elevado índice de desemprego, empresas indo à falência etc. Segundo a Secretaria de Estado da Fazenda, são registrados os piores índices econômicos desde janeiro de 2020 e esse é o cenário vivido em grande parte do mundo, uma crise social e econômica causada pela Covid-19 (SEFAZ, 2020). Entretanto, nem todos os setores estão em crise, o delivery, setor de entrega ao cliente, está crescendo cada vez mais e tem salvo muitas empresas como também empregos, pois como a população está sendo recomendada pelo governo a ficar em casa, os produtos que antes só poderiam ser adquiridos na loja física, agora também estão disponíveis por meio de plataformas digitais, aplicativos e até mesmo por telefone, e podem chegar à residência do consumidor, tal cenário está criando um novo começo para o comércio que está em meio a tantos desafios.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta resultados encontrados a partir das entrevistas de história de vida no negócio realizadas com os franqueados da organização estudada neste trabalho e por via da pesquisa documental. É importante salientar que, para a organização dos dados na história de vida, é relevante a construção da trajetória dos entrevistados, resumindo suas histórias, mas mantendo a riqueza dos detalhes.

Após as entrevistas obteve-se resultados relevantes, foram entrevistadas 11 franquias, todas localizadas no Cariri Garden Shopping em Juazeiro da Norte-CE. Optou-se por não fazer entrevistas gravadas por meio de vídeo, e sim por meio da transcrição. Foram feitas entrevistas pessoalmente a cada loja, e toda a entrevista foi gravada por áudio e transcrita obedecendo fielmente à fala do entrevistado. De acordo com Meneses e Santos (2008) transcrever as entrevistas não é uma tarefa fácil, mesmo com anos de experiência um pesquisador necessita de cinco a seis horas para transcrever uma hora de entrevista.

4.1 PERCURSO DO NEGÓCIO

De acordo com o gerente da MMartan, nosso entrevistado, a franquia oferece um vasto campo de facilidades e comodidades quando o assunto é comprar e instalar uma franquia, pois segundo ele, quando se é dono e fundador do próprio negócio há uma grande preocupação em promover seus produtos, fazer uma boa propaganda, marketing, estabilizar a empresa, vender e etc. Para nosso entrevistado quando se comprar uma franquia que já possui uma certa fama no mercado, facilita a vida do empresário, pois ele já recebe um modelo de trabalho pronto para ser posto em prática, eximindo o comprador da franquia de várias preocupações, porém isso não o deixa livre de uma boa pesquisa de mercado, para ter certeza que a franquia irá suprir as necessidades do público alvo em sua região. Segundo o gerente da MMartan:

O que eu mais aprecio é você já pegar uma marca que já tem um certo conceito, aqui por exemplo, a gente não faz muita divulgação aqui no Cariri em televisão, outdoors. Mas é muito gratificante a gente ver que está assistindo uma novela e de repente um jogo de lençol nosso, uma colcha nossa, isso é muito legal porque tem uma pessoa nos bastidores que muitas vezes a gente nem conhece fazendo esse trabalho e às vezes os clientes mandam fotos e dizem meu lençol na novela e é muito gratificante em relação a isso.

Um dos pontos mais observados em nossas entrevistas é o choque que os funcionários têm quando saem de uma loja convencional e começam a trabalhar em uma franquia, porque muitos deles não estão acostumados com ritmo que uma franquia funciona e isso faz parte de todo um percurso no mundo do comércio das franquias. De acordo com o nosso entrevistado da franquia Puket:

No começo foi muito desafiador porque como é franquia tem que ser tudo padronizado da forma deles pra quem nunca trabalhou chegar assim uma primeira vez é um pouco difícil. Porque você tem que se adaptar a um novo modelo, uma nova forma, porque loja de rua você trabalha da sua forma, você trabalha do seu jeito. Aqui não, aqui é tudo tabelado, tudo padronizado, nós é que temos que se adequar a forma e o jeito da franquia e não ela se adequar ao nosso modelo, nós que temos que nos adequar ao modelo dela.

E ainda conforme a entrevista com o empreendedor da Ice Creamy:

Foi um acaso na verdade, porque é uma coisa fora da área que eu trabalho foi uma percepção do que não tinha na região, a gente conheceu o produto achou interessante o produto final, depois disso eu fui atrás de como trazer pra cá para a região (...) É interessante o plano de negócios pronto, você recebe alguma coisa em teoria com tudo pensado, planejado você tem que fazer uma adaptação local pelo menos no meu caso eles vendem um negócio a nível Brasil, mas a gente procura adaptar local.

É interessante observar que um dos motivos que mais incentivam a compra de uma franquia é a ausência daquela marca ou de determinado produto numa região. Isso faz com que o interesse em abrir uma franquia seja ampliado por vários motivos, um deles sem dúvida é o poder da inovação. Trazer um produto inovador algo que pode até ser considerado simples, como por exemplo, um novo tipo sorveteria ou uma marca famosa para uma região que exista um público consumidor. Sem dúvidas, inovação e o “peso” do nome de uma marca famosa são grandes trunfos das franquias.

4.2 PROCESSO ESTRATÉGICO

O processo estratégico de uma franquia determina, juntamente com outros fatores, se a franquia continuará aberta e obterá lucro. Certamente a gestão do negócio é o seu coração e sem uma boa gestão, dificilmente uma franquia ou qualquer que seja o empreendimento, terá sucesso. Sem organização, sem planejamento, sem pesquisa, são raros os casos que deram certo, principalmente nos tempos de hoje, que se tem tecnologia e inovações a todo o momento.

Um dos pontos observados foi o nível de treinamento que cada franquia propõe ao seu processo de seleção de funcionários. Na entrevista à franquia Puket, viu-se que seus funcionários passaram por um processo de três dias, que fosse aprovado nesse processo ganha a vaga de funcionário. Segunda a nossa entrevistada funcionária da loja “Passamos por um treinamento de três dias, e se passar nesse treinamento é que é contratado, tem que ter o perfil da marca, o perfil da franquia”.

De acordo com a entrevistada, o ramo de franquias, no caso dela de roupas de infantis, não é nada fácil, por um lado há facilidade de abrir a franquia pelo fato da marca já existir, porém a cobrança para com os funcionários é alta, pois eles têm que seguir uma lista de regras exigidas pelo franqueado, o dono da franquia e a consultoria de campo, o que deixa os

funcionários sob pressão na hora do trabalho. De acordo com nossa entrevistada: “Além da franqueada eu costumo dizer que nós temos três patrões, temos a franqueada, a consultora de campo e o dono da franquia, então a gente tem esses três poderes dentro da marca da loja e a gente é cobrado pelos três.”

4.3 LOCALIZAÇÃO

O desenvolvimento de um negócio se dá através de vários fatores, propaganda, marketing, gestão, investimento, tecnologia, inovação, um bom atendimento etc. Em muitos casos o negócio tem tudo para dá certo, contudo, um fator que às vezes não está de acordo é a localização. Não são poucos os empreendimentos que fecham por causa de uma localização ruim, não existem dúvidas de que o lugar no qual foi escolhido pode determinar se seu negócio será de sucesso ou causará prejuízos.

Em um trecho da entrevista feita a franquia do Burger King, vê-se um exemplo de uma multinacional famosa em seu ramo, que em certos aspectos é prejudicada por causa de sua localização no shopping. De acordo com ele:

Uma localização aqui nesse ambiente, eu posso dizer sim. Agora aqui a loja que elas escolheram, não foi uma escolha, só tinha esse lugar essa loja. E é ruim, o tamanho, a localização. Porque uma loja de alimentos no meio do shopping é ruim porque a gente não tem porta de fundo, então a gente tem que transportar lixo pela frente do shopping, do mesmo jeito quando a gente recebe as mercadorias, a gente entra pela frente do shopping, então é ruim por ela não ter escolha e ter que botar aí.

Por outro lado, têm-se também exemplos em que a localização permitiu o sucesso da marca e contribui muito, tanto com a logística, como a imagem. É o caso de franquias como a Skyler, Adji, MMartan, entre outros. Na entrevista com a Skyler/Adji vê-se o sucesso decorrente a localização da franquia:

O dono da marca veio e tinha outra loja que ele podia botar a skyler, mas aí ele viu essa que tinha fechado perto da praça de alimentação e isso influenciou muito e fica bem visível. A Adji, já é aqui também, porque fica bem mais próximo da praça, e eu acho que foi o melhor ponto.

Na entrevista a Ri Happy, vê-se que a localização da loja, de acordo com o entrevistado empreendedor da franquia é boa e ele não a mudaria, porém a própria gestão do shopping comete falhas que tornam que prejudicam a imagem da loja, de maneira que atrapalha até o faturamento anual da franquia. Quando foi perguntado sobre a localização da loja ele disse:

Não mudaria. É favorável, agora o que eu mudaria é o fato de o shopping em si falta muita garantia por parte do shopping, o marketing do shopping não faz análise, nem estudo ao que é adequado para a região, os eventos que eles fazem para trazer público não condiz com a região. Eles usam muito o marketing do shopping de São Paulo, do shopping de Manaus, não é a nossa região. O natal desse ano pra mim não foi um natal que a gente está acostumado a ver em outros shoppings no país. Uma árvore de natal que não está na entrada do shopping, teve uma casa de natal que foi criada num corredor aonde o pessoal chegava aqui procurando onde é que tá o papai noel, então falta muita coisa. Tudo isso atrapalha o faturamento anual. Porque não existe programação, são pessoas que querem fazer e sabem fazer mas não buscam, não aplicam. Os eventos que eles fazem parceria e querem fazer na praça de alimentação, e isso não me favorece, dia de Domingo não me favorece.

Após a análise dos resultados, é possível ver as diferentes situações do cotidiano de funcionários e de donos de algumas franquias do shopping de Juazeiro do Norte, é possível observar as diferentes dificuldades e ao mesmo tempo o sucesso das franquias. Um dos pontos importante para se observar é que mesmo se sua franquia for famosa e de grande sucesso em uma determinada região, não significa que fará sucesso em outros lugares, por isso antes de

abrir um negócio, seja ele uma grande franquia ou mesmo um empreendimento mais simples, é necessário fazer uma boa pesquisa de campo e elaborar um bom plano de negócio, enumerando com atenção todos os requisitos (prós e contras) para sua ideia ter êxito sempre buscando as novidades e as tecnologias que mais se adequam ao seu público alvo, sem esquecer que é imprescindível um bom estudo e a ajuda de profissionais experientes na área para que seu negócio faça sucesso.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender o conceito de Franquias permite estabelecer as melhores opções para se firmar um contrato de franquia, e quais os requisitos o franqueador será exigido antes de sua compra, além disso, abrir uma franquia pode gerar um leque de vantagens para um empreendedor, entre eles o poder da novidade que a marca traz.

Ser um franqueado dá também a possibilidade de outros empreendedores investirem nesse ramo, podendo atender a um público mais elitista, como também um público que busca por novidades no mercado da região, atendendo assim, às necessidades que o mercado local ainda não é capaz de suprir.

A lei de franquias busca justamente demonstrar a função de cada documento que receberá da empresa franqueadora, suas principais cláusulas presentes neste tipo de contrato. Com o conhecimento acerca disso, ficará mais fácil o negócio fluir com segurança e objetividade ao franqueador.

Sem dúvidas, entrar no ramo de franquias traz uma série de vantagens e segurança para o empreendedor, porém elaborar um bom plano de negócio é essencial para que sua franquia tenha o sucesso esperado, assim como conhecer o público consumidor de sua região, reconhecer qual franquia de adéqua a região na qual ela será aberta, é imprescindível para que tenha o sucesso esperado.

É notória a importância da história de vida na trajetória de um empreendedor franqueado, a influência no mercado, por exemplo, teve grande importância para disseminar os negócios. Além disso, torna-se influente na criação e desenvolvimento da organização em estudo, mas também em qualquer setor que o empreendedor se aventure a explorar.

Após a análise dos resultados, é possível ver as diferentes situações do cotidiano de responsáveis e de empreendedores de algumas franquias do shopping de Juazeiro do Norte. Ainda é possível observar as diferentes dificuldades e ao mesmo tempo o sucesso das franquias. Um dos pontos importantes para se observar é que mesmo se uma franquia for famosa e de grande sucesso em uma determinada região, não significa que fará sucesso em outros lugares. Por isso, antes de abrir um negócio é necessário fazer uma pesquisa de campo e elaborar um plano de negócio, enumerando com atenção todos os requisitos (prós e contras) para sua ideia ter êxito sempre buscando as novidades e as tecnologias que mais se adequam ao seu público-alvo, sem esquecer que é imprescindível um bom estudo e a ajuda de profissionais experientes na área para que seu negócio faça sucesso.

AGRADECIMENTOS

Esse projeto foi financiado pela Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PR-PI) da Universidade Federal do Cariri (UFCA) e pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, no tocante, a este trabalho específico agradecemos à PR-PI (UFCA) pelo fomento à pesquisa.

REFERÊNCIAS

- BERNARD, Daniel Alberto, **Como escolher a franquia certa**: as melhores práticas: guia de orientação a interessados na compra de uma franquia. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Traduzido por Ruth Joffily. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- CARIRI GARDEN SHOPPING. **O Shopping**. Disponível em: <<https://caririgardenshopping.com.br/o-shopping/>>. Acesso em: 02/01/2021.
- DAHAB, Sônia, **Entendendo Franchising**: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. Casa da Qualidade: Bahia, 1996.
- DIAS, Sérgio Roberto *et al.* **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DORNELAS, José Carlos Assis Dornelas. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1987.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. Traduzido por Lene Belon Ribeiro. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004
- MARICATO, P. **Franquia**: bares, restaurante, lanchonetes, *fast foods* e similares. São Paulo: Senac, 2006.
- PAMPLONA, C. **A engenharia do franchising**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.
- SEFAZ. Secretaria de Estado da Fazenda. 2020. **Sefaz divulga Boletim dos impactos econômicos da Covid-19 no Estado**. Disponível em: <<http://www.sefaz.al.gov.br/noticia/item/2595-sefaz-divulga-boletim-dos-impactos-economicos-da-covid-19-no-estado>>. Acesso em: 06/07/20.
- SOUZA, Gabriel C.; LOURENZANI, Ana Elisa B. S. **A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora**. REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, maio/ago. 2011. Disponível em: <<file:///C:/Users/Pc/Downloads/13640-21860-1-SM.pdf>> Acesso em: 11/06/20.