



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE**  
**E SECRETARIADO EXECUTIVO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**IGO FALCÃO FREIRE**

**PERFIL EMPREENDEDOR E DESAFIOS DA EXPANSÃO DE NEGÓCIOS POR**  
**MEIO DE FRANQUIAS: ESTUDO OBSERVACIONAL DO FILME FOME DE**  
**PODER**

**FORTALEZA**

**2018**

IGO FALCÃO FREIRE

PERFIL EMPREENDEDOR E DESAFIOS DA EXPANSÃO DE NEGÓCIOS POR MEIO  
DE FRANQUIAS: ESTUDO OBSERVACIONAL DO FILME FOME DE PODER

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Zabdiele  
Moreira

FORTALEZA

2018

IGO FALCÃO FREIRE

PERFIL EMPREENDEDOR E DESAFIOS DA EXPANSÃO DE NEGÓCIOS POR MEIO  
DE FRANQUIAS: ESTUDO OBSERVACIONAL DO FILME FOME DE PODER

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dra Márcia Zabdiele Moreira  
Universidade Federal do Ceará

---

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado  
Universidade Federal do Ceará

---

Prof. Dra. Juliana Vieira Corrêa Carneiro  
Universidade Federal do Ceará

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por ter me dado força e determinação nesse momento tão importante da minha vida pessoal e profissional.

Aos meus pais, que fizeram de tudo para que eu me tornasse uma pessoa correta e ética, além de terem me apoiado, desde a escolha do meu curso de graduação até o presente momento, que encerro com esta monografia.

À minha noiva, Gabriela Gazelli, pela paciência e apoio incondicional, além do auxílio diário com conselhos que foram fundamentais para que eu tivesse ânimo para finalizar este trabalho.

À minha orientadora, Professora Dra. Márcia Zabdiele Moreira, pela disponibilidade e dedicação a este trabalho durante os meses que foram necessários para a sua elaboração, sempre de maneira cordial e atenciosa.

## RESUMO

Muitos empreendedores se deparam com situações em que são obrigados a tomar decisões quanto ao crescimento do seu negócio, independente do que os motiva. Uma alternativa que vem sendo utilizada com razoável frequência é a de franquear o negócio por características que podem favorecer a esse empreendedor. Esta monografia tem como objetivo geral analisar a relação entre o perfil empreendedor e os desafios da expansão de negócios por meio de franquias a partir do estudo observacional do filme Fome de Poder. Foram elencados alguns pontos que conectam essas duas variáveis de forma a verificar qual o grau de relação entre elas e se há dependência ou algum benefício quando são ativadas em conjunto. Essa análise tem como intuito analisar os desafios da transformação da empresa McDonald's numa rede de franquias, comparar o perfil empreendedor dos criadores da empresa McDonald's com o perfil empreendedor do parceiro de negócios que promoveu a expansão da empresa por meio de franquias e avaliar as fragilidades da relação entre empreendedorismo e franquias na expansão da empresa. Foi utilizada para essa pesquisa, fontes secundárias como análise do filme Fome de Poder, o qual apresenta a história da rede de fast-food, McDonald's e outros artigos publicados, livros acadêmicos, dissertações e páginas da internet. Com esses meios de pesquisa foi possível compreender as decisões tomadas pelos personagens do filme com base nos seus perfis empreendedores e nas características que o modelo de franquia exige quando os irmãos McDonald e Ray Kroc, decidem optar por esse modelo para expansão do McDonald's pelo mundo. Por fim, esse trabalho busca ser o despertador para novas pesquisas que busquem aprofundar as várias faces que existem nos empreendedores e o que os motiva a tomar decisões como a de expansão através de franquias, por exemplo.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Estudo Observacional, Expansão de Negócios Franquias.

## ABSTRACT

Many entrepreneurs face themselves with situations where they are forced to make decisions about the growth of their business, regardless of what motivates them. An alternative that is being used with reasonable frequency is the franchise because of characteristics that may favor this entrepreneur. This monograph aims to analyze the main implications of the relations between entrepreneurs and the expansion of their companies through franchising. Some points that connect these two variables are listed so as to verify the degree of their relationship to each other and whether there is dependence or benefit when they are activated together.

This analysis aims to check the behavior of entrepreneurs when faced with the opportunity to expand their businesses through franchises, going through the entire entrepreneurial process from the choice of the franchisee, the right moment for expansion, the difficulties and the benefits brought by that choice. In this work, it was used the qualitative research, with the analysis of the movie *The Founder* (2016), which presents the story of the McDonald's fast food chain. With this type of research, it was possible to understand the decisions made by the characters of the film based on their entrepreneurial profiles and how the choice by the franchise method gave completely opposite destinies to the entrepreneurs. Finally, this work seeks to be a start for new researches that seeks to deepen the various faces that exist in entrepreneurs and what motivates them to make decisions such as expansion through franchises, for example.

**Keywords:** Entrepreneurship, franchises, relationships, profiles.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	O processo empreendedor da visão de Timmons	19
Figura 2 -	Estágios de investimento em empresas emergentes	25
Figura 3 -	Diagrama de posicionamento do franqueado frente a duas variáveis	30
Figura 4 -	Linha do tempo da McDonald's Corporation	43
Figura 5 -	Países com unidades do McDonald's por data de fundação	44

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre gerentes tradicionais e empreendedores	21
Quadro 2 - Dez principais características a serem observadas em um franqueado	28
Quadro 3 - Tipos de internacionalização de empresas e suas características	35

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>O EMPREENDEDORISMO E SUAS COMPETÊNCIAS.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Análise histórica e conceito de empreendedorismo.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>O processo empreendedor e suas etapas.....</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>O SISTEMA DE FRANQUIAS.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1</b>	<b>Aspectos do Relacionamento franqueador e franqueado.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2</b>	<b>As vantagens e desvantagens do sistema de franquias.....</b>	<b>29</b>
<b>3.3</b>	<b>Franquias internacionais.....</b>	<b>32</b>
<b>3.4</b>	<b>Mercado de atuação da empresa .....</b>	<b>34</b>
<b>3.5</b>	<b>Apresentação da empresa.....</b>	<b>36</b>
<b>4</b>	<b>MÉTODOS DE PESQUISA.....</b>	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>SINOPSE DO FILME.....</b>	<b>42</b>
<b>6</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>43</b>
<b>6.1</b>	<b>Empreendedorismo dos irmãos McDonald.....</b>	<b>43</b>
<b>6.2</b>	<b>Empreendedorismo do sr. Kroc e expansão da rede de fast food McDonald´s através do sistema de franquias.....</b>	<b>45</b>
<b>6.3</b>	<b>Fragilidades da relação entre empreendedorismo e franquias quando da expansão da empresa McDonald´s.....</b>	<b>47</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>50</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Empreender é algo que está intrínseco ao ser humano desde os primórdios da humanidade. Naquele período, início da consciência humana como a existente hoje, o homem já praticava o empreendedorismo sem sequer ter conhecimento ou definição técnica para tal ato. De acordo com Menezes (2007), a simples busca por alimentos na natureza, bem como a própria caça e pesca, foram grandes incentivadores para o ser humano desenvolver meios inovadores e facilitadores da sua subsistência.

A análise minuciosa do comportamento da presa, do ambiente, das adversidades e principalmente, dos pontos fracos e fortes, permitia que o ser humano buscasse empreender novos instrumentos e formatos de caça, pesca e colheita, e conseguisse lograr êxito frente aos demais seres de sua espécie e comunidade, os concorrentes de sua época.

Desde esse período, do desenvolvimento da consciência e racionalidade humana, até os dias presentes, foram desenvolvidas diversas formatações de empreendedorismo, principalmente com o advento das primeiras revoluções da era moderna, como a Revolução Industrial, entre 1760 e 1820 na Inglaterra, a qual teve papel fundamental na criação das definições e conceitos do que hoje a economia e seus estudiosos identificaram como o empreendedorismo moderno, destacando-se os estudiosos Schumpeter e Baptiste Say.

Foi somente no século XX, nos países considerados desenvolvidos, momento em que as leis trabalhistas e a definição das relações entre empregador e empregado já eram rascunhos do que se tornaram, que surgiram os primeiros casos de empreendedorismo como se conhece hoje em sua essência e definição.

Landes (2005) citou os Estados Unidos, mais precisamente com o exemplo de Henry Ford e seu capitalismo do bem-estar social, o qual criou as linhas de montagem de veículos em suas fábricas e instituiu folgas semanais remuneradas, dando o pontapé para o conceito de final de semana utilizado no presente, com o objetivo específico de que seus empregados pudessem ter tempo de lazer para usufruir de seus veículos.

Atualmente existem autores como Dornelas (2008) que defendem que o empreendedorismo pode ser ensinado, não sendo obrigatoriamente um dom nascido com o indivíduo, mas sim algo a ser implementado, permitindo a disseminação de mais ações empreendedoras no mundo. O que, porém, é deixado claro por Dornelas (2008) é que o empreendedorismo não pode ficar restrito ao conceito de criação de novos negócios, mas sim praticado no comportamento do ser humano, tanto como indivíduo, como ser social, seja

através de uma ação que vai mudar o modo de agir de pessoas dentro de um círculo familiar, com objetivos diversos, como por exemplo, economizar e/ou investir capital, preservar bens e patrimônio, ou estabelecer rotinas otimizadas e mais produtivas, até mudanças de atitude pessoal tornando o indivíduo um empreendedor dele mesmo.

Ao se voltar para o empreendedorismo como meio de desenvolvimento de novas ideias e negócios, percebe-se que os Estados Unidos, tendo o capitalismo como sua principal característica, onde o termo *entrepreneurship* é conhecido e referenciado há diversos anos, foram o principal país a desenvolver o conceito de empreendedorismo entre as pessoas, enquanto sociedade. Para Carneiro (2013), o fenômeno da globalização, o surgimento da internet e o movimento de inclusão digital vastamente proporcionado naquele país, assim como o incentivo à pesquisa e ao desenvolvimento de novas ideias ocasionadas pela livre concorrência, bem como a baixa interferência do governo, proporcionaram todo esse avanço empreendedor que transformou o país na grande potência da história moderna.

De alguma forma, a internet determinou o crescimento das interações entre consumidores e empresários no mundo todo, fazendo surgir diversos empreendedores, cada um com um perfil diferente. É fundamental a compreensão desses perfis a fim de que se possa identificar quais as melhores modalidades de negócios a eles atribuíveis pois alguns desses perfis objetivam uma busca mais rápida por expansão de negócios e identificam no sistema de *franchising* (franquias) um meio mais rápido de propagação do negócio pelo mundo.

Guetta (2013) relatou o início do *franchising*, o qual ocorreu no ainda século XIX, quando a empresa americana I.M. Singer & Co, em 1850, fabricante de máquinas de costura, criou o modelo de “operadores proprietários” independentes, que assim tinham o direito de comercializar toda a sua linha de equipamentos. Dessa forma a empresa conseguiu expandir a venda de seus produtos por grande parte do território daquele país.

Foi somente no momento pós Segunda Guerra Mundial que o sistema de franquia atualmente conhecido e utilizado cresceu exponencialmente. Muitos soldados, ao retornarem para os seus lares, estavam desempregados e encontraram no sistema de franquias uma chance de empreender e tornarem-se seus próprios patrões.

Desde então, segundo Schwartz (1994), o modelo de *franchising* tem sido utilizado pela grande maioria das empresas por ser um dos métodos mais seguros e eficazes para expansão de negócios com o mínimo possível de investimentos, sendo regido por uma espécie de casamento de interesses com objetivo de ganho tanto para o franqueado como para o franqueador.

Em um mundo globalizado a informação chega muito rapidamente em qualquer lugar, sendo capaz de gerar interesse no consumidor por determinado produto e serviço fornecido por uma empresa localizada a vários quilômetros de sua residência. Muitos empreendedores, munidos dessa informação, identificaram a chance de alcançar mercados anteriormente inviáveis e jamais pensados, através das franquias.

Jess (2016), relata que existe uma legislação base que rege o modelo de *franchising* no mundo, havendo em cada país determinadas características de forma a adaptar à legislação comercial local.

Existem ainda diversos processos até a formatação de uma franquia, é preciso estudar o mercado, identificar o nicho de atuação, a legislação da localidade onde será instalada a franquia, e, principalmente, checar se o perfil do candidato a franqueado é conveniente àquele modelo de negócio.

De acordo com Gama (2016), a ciência comprovou através da genética que, mesmo sendo muito próximos enquanto espécie, cada ser humano é único e essa singularidade é motivo ensejador das decisões tomadas diariamente. Ao se tratar de análise de perfis individuais e os relaciona ao empreendedorismo inserido no mundo corporativo, surgem vários tipos de empreendedores e incontáveis formas de agir e reagir perante determinadas situações.

Nos modelos de *franchising*, é fator relevante que o negócio escolhido esteja alinhado a um determinado perfil empreendedor a fim de que prospere. É o que parece ocorrer no filme *A Fome de Poder*, ao analisar-se o modo de agir dos irmãos Richard e Maurice McDonald quando se deparam com várias situações em que é exigido perfil empreendedor dos envolvidos. As visões empreendedoras de cada um são bem diferentes entre si, mesmo se tratando de irmãos, o que, claramente, faz referência aos respectivos perfis.

Ainda no estudo observacional do filme, verifica-se o comportamento do vendedor de máquinas de *milkshake*, Ray Krok, um empreendedor com espírito visionário, que se encanta profundamente com o modelo de negócio dos irmãos McDonald. A problemática do perfil de empreendedorismo surge aparentemente quando, no filme, ocorre o encontro entre os irmãos McDonald e Ray, que mesmo se deparando com a mesma situação, têm reações diferentes, respectivamente enraizadas no perfil de cada um.

A problemática no caso consiste em decidir sobre a expansão da lanchonete dos irmãos através do sistema de franquias, momento que para Gama (2016) é de forte importância para o empresário. Nesse momento, ao observar as mais diversas reações desses

empreendedores, apresenta-se o seguinte questionamento, qual a relação entre o perfil empreendedor e os desafios da expansão de negócios por meio de franquias?

Essa pesquisa tem como Objetivo geral: analisar a relação entre o perfil empreendedor e os desafios da expansão de negócios por meio de franquias a partir do estudo observacional do filme Fome de Poder.

Os Objetivos específicos foram:

- Analisar os desafios da transformação da empresa McDonald's numa rede de franquias;
- Comparar o perfil empreendedor dos criadores da empresa McDonald's com o perfil empreendedor do parceiro de negócios que promoveu a expansão da empresa por meio de franquias;
- Avaliar as fragilidades da relação entre empreendedorismo e franquias na expansão da empresa McDonald's.

Para alcance do objetivo dessa pesquisa, apresenta-se a introdução na seção 1. Realizou-se pesquisa bibliográfica, leitura de artigos, textos, livros, teorias, matérias de jornais e revistas que propiciaram compreensão dos assuntos abordados e compuseram a revisão teórica, apresentada na seção 2. Neste, apresenta-se a análise histórica do empreendedorismo, os conceitos, o processo, o perfil do empreendedor frente ao administrador, a identificação de oportunidades, o papel das inovações tecnológicas no empreendedorismo e como se deu o desenvolvimento do empreendedorismo no mundo. A seção 3 trata do sistema de franquias, o conceito, a análise do perfil do franqueado, ponderando o relacionamento entre as partes envolvidas, os aspectos jurídicos concernentes a esse modelo de negócio, as vantagens e desvantagens do sistema, e o modelo utilizado internacionalmente.

A seção 4 detalha a metodologia aplicada à pesquisa. Na seção 5, é apresentada uma sinopse do filme, enquanto na seção 6 foi analisado o mercado de atuação do McDonald's, desde seu surgimento até sua expansão a nível mundial, ocorrida através do empreendedorismo dos irmãos McDonald chegando ao conceito de franquias que foi utilizado como método de expansão da rede de *fast food* McDonald's, e a seção 7 apresenta a conclusão do estudo.

## **2 O EMPREENDEDORISMO E SUAS COMPETÊNCIAS**

Empreender, segundo o dicionário Holanda (2010) em seu dicionário, é atitude de quem, por iniciativa própria, realiza ações ou idealiza novos métodos com o objetivo de desenvolver e dinamizar serviços, produtos ou quaisquer atividades de organização e administração. A definição acaba citando palavras que estão sempre na mente de qualquer empreendedor, o novo, o desenvolver e o realizar, sem a união delas, o processo empreendedor se torna limitado e por vezes, descaracterizado.

Esse processo de empreender é compreendido ao se analisar o surgimento de seu conceito e o desenrolar deste ao longo de anos de estudos por pesquisadores e experiências vividas e relatadas.

### **2.1 Análise histórica e conceito de empreendedorismo**

A primeira forma de empreendedorismo historicamente registrada pode ser creditada ao navegador Marco Polo ao tentar estabelecer uma rota comercial para o Oriente médio Dornelas (2008). Naquela época, Marco Polo teria feito um acordo com um homem rico para vender a mercadoria deste no Oriente Médio, desde que ele bancasse essa viagem. Nesse caso, o homem rico seria o investidor (capitalista) e Marco Polo, o empreendedor.

Avançando para a Idade Média, o conceito de empreendedorismo muda, segundo Hisrich (2004), quando se era considerado um empreendedor todo aquele que gerenciava grandes projetos de produção, não passando, então, por maiores situações de risco, ao passo em que ficava sob sua responsabilidade somente o gerenciamento desses projetos com os recursos disponíveis, provenientes do próprio governo de seu país.

Para Peters (2004), foi então que no século XVII que se passou a creditar ao empreendedor o fator de risco, principalmente porque, nessa época, o empreendedor tinha vínculo profissional com o governo através de contratos formalizados. Com os preços muitas vezes pré-fixados, qualquer variação no custo geraria lucro ou prejuízo, sendo ambos bancados pelo empreendedor. Dornelas (2008), foi um dos primeiros a descrever o empreendedor como aquele que corria o risco e o investidor (capitalista), aquele que fornecia o capital.

Cantillon (2002) cita ainda que somente no século seguinte, foi que o investidor e o empreendedor foram diferenciados entre si, em razão do processo de industrialização que ocorria no mundo resultado da Revolução Industrial, tendo como um dos principais exemplos

Thomas Edson, cujas pesquisas referentes à eletricidade e à química foram viabilizadas por financiamento de investidores.

O período compreendido entre os séculos XIX e XX é refletido ainda atualmente, onde Dornelas (2008) cita que é comum o empreendedor ser confundido com as figuras dos gerentes e administradores, partindo de uma análise mais econômica, sendo aqueles que planejam, dirigem, realizam pagamentos e controlam as ações da empresa, porém como prestação de serviço a um capitalista. É neste momento que surgem os primeiros conflitos entre empreendedores e administradores.

Desde o reconhecimento do empreendedorismo como característica humana, a definição do termo já teve várias facetas. Uma das definições, talvez, mais adequadas seria a de empreendedorismo “como o envolvimento de pessoas e processos que, unidos levam à transformação de ideias em oportunidades e que as perfeitas implementações destas oportunidades levam a criação de novos negócios” (DORNELAS, 2008, p 28).

Para Schumpeter (1989, p. 22), “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.”.

Há, porém, Kizner (1973, apud Dornelas, 2005, p. 37) que diz que o empreendedor é aquele que em um ambiente de caos e turbulência, cria um equilíbrio ao encontrar posição clara e positiva e identifica oportunidades na ordem presente.

No entanto, mesmo havendo uma certa independência nesses conceitos citados, ambos os autores concordam que o empreendedor é aquele capaz de identificar oportunidades como ninguém, além de ser bastante curioso e atento às informações ao seu redor, pois sabem que as suas chances se tornam maiores quando o seu conhecimento sobre o negócio também aumenta.

Schumpeter (1989) citou que não deve ser seguido à risca o conceito de empreendedor como aquele que deve gerar novos negócios, mas também como aquele que de alguma forma consegue dar uma nova roupagem a um negócio que já existe. É aí que se ouve falar em empreendedorismo corporativo pela primeira vez. Há ainda outro estudo de Dornelas (2008) que cita 8 (oito) tipos possíveis de definição do termo empreendedor, sendo esses tipos classificados como, empreendedor nato, o que aprende, o serial, empreendedor corporativo, social, aquele que atua por necessidade, o herdeiro e o empreendedor dito “normal”.

De forma a dar uma definição mais direta e atual ao empreendedor, há outra definição sobre esse tema, “trata-se simplesmente daquele que localiza e aproveita uma

oportunidade de mercado, criando a partir daí um novo negócio”. Bhide (1994, apud Oliveira, 1995, p. 19).

## 2.2 O Processo empreendedor e suas etapas

Empreender é uma característica decorrente de vários fatores, sejam pessoais, sociológicos, organizacionais ou o próprio ambiente à volta do indivíduo, aptidões profissionais ou a soma de todos esses fatores. Dolabela (2000) reitera que a decisão de se tornar empreendedor acontece muitas vezes por acaso e a maioria dos empreendedores respondem ao questionamento de como surgiu a ideia de se tornar empreendedor dessa maneira.

O momento zero do processo empreendedor ocorre quando um evento gerador desses fatores possibilita o início de um novo negócio e esse novo negócio é entendido, muitas vezes, como uma inovação tecnológica, o que é um engano que pode ser explicado pelo fato de que as inovações tecnológicas têm sido o diferencial do desenvolvimento econômico mundial nos últimos séculos.

Para Smilor e Gill (1986), esse desenvolvimento econômico é totalmente dependente de quatro fatores, os quais devem ser analisados para entender o processo empreendedor com base em inovação tecnológica, são eles, o talento, a tecnologia, o capital e o conhecimento(*know-how*). Dertouzos (1999, apud Dornelas, 2005) ainda complementa que o processo empreendedor é sustentado por 4 (quatro) pilares, quais sejam: investimento de capital de risco, infra-estrutura de alta tecnologia, idéias criativas e cultura empreendedora focada na paixão pelo negócio.

Uma vez feitas as devidas considerações a respeito do processo de inovação tecnológica e sua importância para o desenvolvimento econômico, Dornelas(2008) distingue as fases do processo empreendedor:

1. Identificar e avaliar a oportunidade;
2. Desenvolver o plano de negócios;
3. Determinar e captar os recursos necessários;
4. Gerenciar a empresa criada.

Não necessariamente nessa estrita ordem, por exemplo, se o empreendedor já identificou a oportunidade de negócio, ele pode, em seguida, já pensar em que tipo de negócio pode criar e atuar sobre os problemas e dificuldades que deverão ser encontrados. Dessa forma muitas vezes o empreendedor se vê dando “passos para trás” nesse processo, o que para

Dornelas (2008) não deve ser encarado como um retrocesso, o processo empreendedor é feito também de recomeços de fases, sendo importante o entendimento de cada uma para o avanço para as demais.

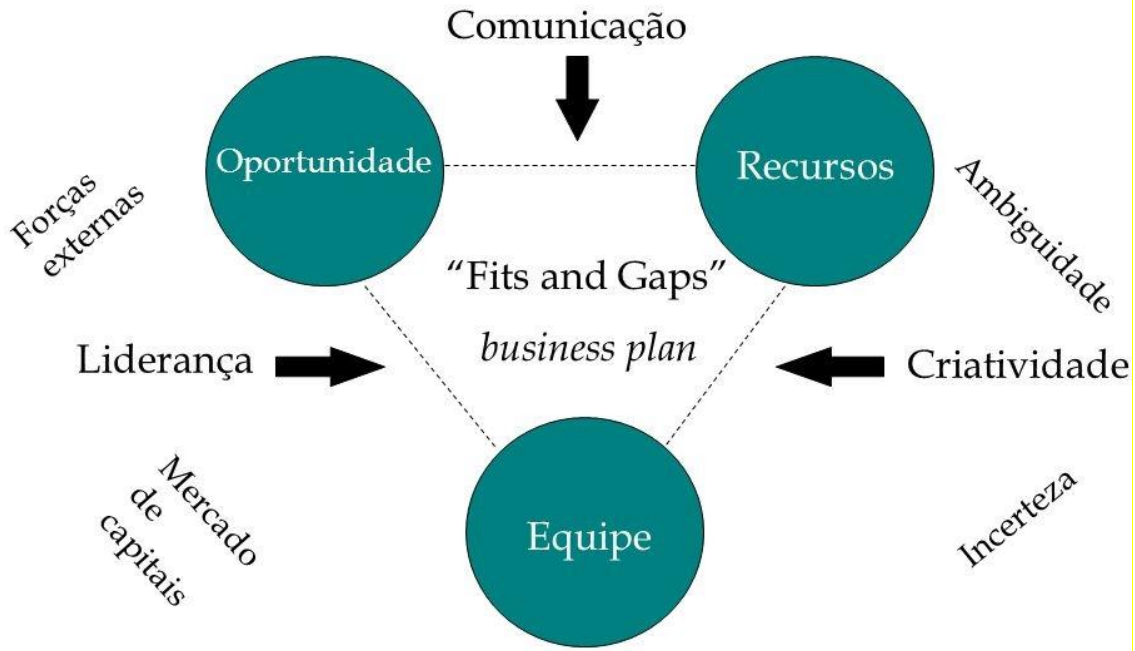
Ainda segundo Hisrich (1998 apud DORNELAS, 2005), identificar e avaliar uma oportunidade pode ser considerado a parte mais difícil pois para a maioria das pessoas, a dificuldade está exatamente em tratar como uma oportunidade, situações que muitas vezes são passadas despercebidas.

Seguindo uma ordem do processo empreendedor citado, a segunda fase seria a de desenvolvimento do plano de negócios, o que é considerado para os empreendedores menos experientes, o momento mais trabalhoso do processo. Isso ocorre costumeiramente pois envolve vários conceitos que devem ser entendidos e expressos de forma escrita, em poucas páginas, de forma que dê origem a um documento que possa de forma sintetizada descrever toda a essência da empresa, sua estratégia de negócio, mercado e competidores, como vai gerar receitas, crescer etc.

Um outro ponto que deve ser tratado de forma especial é quando se avalia a captação de recursos para investimento no negócio, onde para Dolabela (2000), atualmente graças a globalização das economias e os mercados mundiais, os empreendedores estão com mais opções de fonte de capitalização diferentemente de anos passados onde ficava restrito aos Bancos e economias pessoais e de familiares e amigos.

Outra fase seria a de gerenciamento da empresa, o que parece ser a parte mais fácil visto que as outras fases já teriam sido realizadas, mas não é bem assim. O que pode ocorrer até com certa frequência é de que após seguida toda a parte de planejamento, idealização do negócio, levantamento do capital, ao colocar o negócio em prática, podem surgir diversos problemas. A saída mais adequada para essas situações segundo Timmons (1994 apud Dornelas, 2005), é o recrutamento de bons profissionais para fazer parte da equipe de funcionários do negócio, ajudando no gerenciamento da empresa e identificando as prioridades.

## Processo empreendedor (modelo de Timmons)



Fonte: Dornelas (2008, p.29)

A Figura 1 apresenta três fatores essenciais para a existência do processo empreendedor, agrupados como proposto por Timmons (1994 apud Dornelas, 2008). O planejamento por meio de um plano de negócios, é a ferramenta do empreendedor, com a qual sua equipe avalia oportunidades, identifica, busca e aloca os recursos necessários ao negócio, planeja as ações a serem tomadas, implementa e gerencia o novo negócio. Em algum momento as incertezas se farão presentes ao longo de todo o processo, e a equipe empreendedora deverá saber como lidar com os riscos de forma calculada, analisando as várias possibilidades existentes e as possíveis consequências para o negócio.

Nesse processo, surgiram discussões entre administradores e empreendedores, os quais os estudos sobre o administrador de empresas são mais antigos que os que tratam sobre o empreendedor e ainda assim há muitas dúvidas sobre o que efetivamente o administrador faz. Há vários estudiosos que buscaram e buscam através de teorias apresentar a melhor definição acerca do papel do administrador, é o caso de Hampton(1991) que resumiu as principais abordagens existentes através de um modelo geral alimentado de informações nos últimos anos.

Há dentro dos estudos de Administração abordagens mais clássicas como a que foi defendida por Henry Fayol no início do século XX, onde citava que o papel do administrador

ficava restrito a planejar, organizar, dirigir e controlar. Esta abordagem não mais é defendida nos dias de hoje, tendo se perdida ao longo dos anos.

É somente com Schumpeter (1989), que ouve-se falar formalmente sobre comparação conceitual entre um administrador e um empreendedor. Para ele, o trabalho do administrador compartilha com o do empreendedor, três características principais: demandas, restrições e alternativas. Nesse modelo de Schumpeter, não há preocupação de estudar o conteúdo do trabalho do administrador. São as demandas que ditam o que tem de ser feito, as restrições tanto internas como externas limitam o que o administrador pode fazer e as alternativas identificam as opções que o responsável tem na determinação do que e de como fazer.

De forma geral, vários estudiosos como Chiavenato (2008) e Dolabela (2000), publicaram trabalhos que tratam dos diversos modelos de perfil do administrador, alguns até hoje utilizados nas universidades, outros já bastante alterados ao longo dos anos e ainda aqueles os quais não são mais praticados.

O que pode-se concluir quando se busca tomar os conceitos do papel do administrador como base para a construção do empreendedor segundo Dornelas (2008), é que o empreendedor possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem se diferenciar do administrador.

Quando se analisa os estudos sobre o papel e as funções do administrador, efetuados por Mintzberg (1986) e Steward (1982), e ainda sobre a abordagem processual do trabalho do administrador, pode-se dizer que existem muitos pontos em comum entre o administrador e o empreendedor. Para Dornelas (2008), o empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações, pois os empreendedores são mais visionários que os gerentes.

Segundo ele, essa ideia faz sentido quando observa-se o comportamento do empreendedor no crescimento de uma organização, muitas vezes eles têm dificuldade de tomar decisões do dia-a-dia dos negócios pois se preocupam mais com os aspectos estratégicos, com os normalmente se sentem mais à vontade.

As principais diferenças entre os domínios empreendedor e administrador podem ser comparadas em cinco dimensões distintas de negócio: orientação estratégica, análise das oportunidades, comprometimento dos recursos, controle dos recursos e estrutura gerencial.

Quadro 1 – Comparação entre gerentes tradicionais e empreendedores

Temas	Gerentes Tradicionais	Empreendedores
Motivação principal	Promoção e outras recompensas tradicionais da corporação, como secretária, status, poder etc.	Independência, oportunidade para criar algo novo, ganhar dinheiro
Referência de tempo	Curto prazo, gerenciando orçamentos semanais, mensais etc. e com horizonte de planejamento anual	Sobreviver e atingir cinco a dez anos de crescimento do negócio
Atividade	Delega e supervisiona	Envolve-se diretamente
Status	Preocupa-se com o status e como é visto na empresa	Não se preocupa com o status
Como vê o risco	Com cautela	Assume riscos calculados
Falhas e erros	Tenta evitar erros e surpresas	Aprende com erros e falhas
Decisões	Geralmente concorda com seus superiores	Segue seus sonhos para tomar decisões
A quem serve	Aos outros (superiores)	A si próprio e a seus clientes
Histórico familiar	Membros da família trabalharam em grandes empresas	Membros da família possuem pequenas empresas ou já criaram algum negócio
Relacionamento com outras pessoas	A hierarquia é a base do relacionamento	As transações e acordos são a base do relacionamento

Fonte: Dornelas (2008, p.21)

No Quadro 1 pode ser observado uma comparação entre os empreendedores e os gerentes tradicionais, em relação a alguns temas relevantes. Para Dornelas (2008), é importante observar ainda que o gerente é voltado para a organização de recursos, enquanto o empreendedor é voltado para a definição de contextos.

Um fato que deve ser levado em consideração quando se fala das principais características dos empreendedores para Drucker (2002), é que eles conhecem como poucos o negócio em que atuam, o que foi obtido com tempo e experiências pela prática vivida. Esse fator pode ser um dos quais passa a ser compreensivo que o motivo da falência de empresas está diretamente ligado ao perfil de seus donos, jovens entusiasmados, mas sem o devido preparo.

Segundo Dornelas (2008), há ainda outro fator que diferencia com clareza o empreendedor do administrador comum, que é o constante planejamento a partir de uma visão de futuro, o que é pode ser paradoxal pois o planejamento está como uma das funções básicas do administrador desde os tempos de Fayol. Seria então o empreendedor, um administrador completo, sendo aquele que incorpora as várias abordagens existentes sem se restringir a apenas uma delas e interage com seu ambiente para tomar as melhores decisões.

Ainda conforme Dornelas (2008), no processo empreendedor algumas etapas são importantes que sejam seguidas e a primeira seria a identificação de oportunidades.

Ocorrem situações em que o empreendedor se depara com ideias as quais julga brilhantes e únicas, sendo motivados a acreditar que elas podem ser inovadoras, que naquele ambiente não haverá concorrência, mas isso é um erro imperdoável quando trata-se de um

mercado competitivo, é o que diz Chiavenato (2008). Ideias revolucionárias são raras, produtos únicos não existem e concorrentes sempre existirão.

O que é mais importante para o empreendedor, é entender que as oportunidades podem ser únicas e elas sim, podem ficar muito tempo sem serem identificadas pelos empreendedores. Ideia e oportunidade devem andar juntas, sendo uma complementar da outra.

A ideia é o momento zero de um negócio, segundo Dornelas (2008), uma vez com a ideia de negocio identificada, o empreendedor deve fazer alguns questionamentos para ele mesmo e seus sócios: quais são os clientes que comprarão o produto ou serviço de sua empresa? Qual o tamanho atual do mercado em reais e em números de clientes? O mercado está em crescimento, estável ou estagnando? Quem atende esses clientes atualmente, ou seja, quem são os meus concorrentes? Para ele, se os sócios não souberem responder a essas perguntas básicas iniciais, eles terão apenas uma ideia e não uma oportunidade de mercado.

Para Dolabela (2000), a identificação de oportunidades de negócios precisa seguir um roteiro básico e esse roteiro tem como ponto inicial o surgimento de novas ideias. As pessoas se queixam de falta de tempo para pensar em novas ideias pois trabalham muito e não são reconhecidas, as levando ao relaxamento ao aceitarem esse fato.

Os empreendedores usam exatamente essas adversidades a seu favor como forma de sair na frente para a construção de um novo negócio, eles estão sempre atrás de novas ideias e de verdadeiras oportunidades de mercado, ficando atentos a tudo que ocorre a volta deles, sendo curiosos e questionadores.

Drucker (2002) afirmou que informação é a base para o surgimento de novas ideias e estar bem informado é o dever de todo empreendedor, precisando que este esteja com uma mente aberta para que isso ocorra pois de nada adianta ter a informação em suas mãos e não ser capaz de absorver o que ela pode proporcionar de oportunidade. Filtrar essas informações passa ser em seguida um ponto bastante relevante de forma que não se perca o foco sobre determinada ideia.

Para Timmons (1994), o empreendedor deve seguir um guia com alguns aspectos principais de forma a auxiliar na identificação dessas oportunidades, ou seja, antes do aprofundamento que virá naturalmente com o desenvolvimento do plano de negócios e suas análises financeiras e estratégicas, deve-se ficar atento a alguns aspectos que auxiliam o empreendedor na conclusão sobre continuar ou não a explorar a oportunidade identificada.

Para ele, o primeiro passo é analisar o mercado, identificar o potencial de escalabilidade e concorrência; fazer em seguida a análise econômica e as reais possibilidades

de retorno financeiro do negócio, em seguida identificar quais são as vantagens competitivas daquela ideia e se elas estão ligadas necessariamente a diferenciais que proporcionam um ganho para o consumidor, outro ponto a ser checado é quanto ao corpo gerencial do negócio, a equipe deve estar a altura do negócio identificado na oportunidade, por último há os critérios pessoais os quais o empreendedor faz uma análise pessoal dos desafios que virão com a ideia implementada.

Ao falar de empreendedorismo, naturalmente remetemos ao plano de negócios pois ele é visto pelos teóricos como mais uma etapa importante do processo empreendedor. A principal função do plano de negócios é prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma *start-up* ou novo modelo de gestão, além da captação de recursos junto a instituições financeiras e *investidores anjos*<sup>1</sup>.

A falta de um planejamento é considerado atualmente um dos principais motivos pela falência das empresas, conforme estudo realizado por Bangs (1999).

O grau de eficiência na administração do negócio deve ser tratada com atenção pelos empreendedores, uma saída para a melhora, é a capacitação gerencial contínua através da aplicação dos conceitos teóricos de forma que possa ser adquirida experiência necessária e implantação da disciplina no planejamento periódico na empresa.

Dornelas (2008) define plano de negócios como um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. A elaboração desse plano permite ao empreendedor um processo de aprendizagem, autoconhecimento e ainda de situar-se no seu ambiente de negócios. O plano costuma ser padronizado de forma a auxiliar os empreendedores quando da sua elaboração e na facilitação de seu entendimento.

De acordo com Sahlman, (1997), poucas áreas têm atraído tanta atenção dos homens de negócio no mundo como os planos de negócio. Muito devido a programas específicos de capacitação de empreendedores em todo o país, em que o plano de negócios se tornou o foco principal.

<sup>1</sup> Investidor-anjo é uma pessoa física que faz investimentos com seu próprio capital em empresas nascentes com um alto potencial de crescimento,

O negócio seja ele novo ou já amadurecido, precisou ou precisará de financiamento para que o que foi planejado no plano de negócios seja colocado em prática. Essa é mais uma etapa a ser seguida dentro do processo empreendedor. Segundo o SEBRAE (2009), muitos empreendedores encontram dificuldades na captação desse financiamento, mas não por falta de opção e sim por não estarem bem informadas. Em sua grande maioria, os empreendedores buscam financiamentos através de bancos, mas se tivessem bem informados, utilizar outra forma de financiamento existente antes de tomar essa decisão.

Dornelas (2008) cita que há os tipos de financiamentos são basicamente divididos em dívida ou *equity*, no primeiro caso, o dinheiro emprestado é assegurado de algum forma com algum tipo de prioridade (garantias). A equidade, por outro lado, equivale a uma quantia de capital injetado no negócio, usualmente em dinheiro ou em forma de ativo. A maioria dos novos negócios opta por dívidas de longo prazo ou por constante equidade de capital para preparar o crescimento da empresa.

Uma das vantagens do financiamento obtido pelas instituições financeiras é que o processo é relativamente simples e rápido, e o empreendedor não precisa abrir mão de ações da empresa (ter vários sócios). Porém, para Dornelas (2008), a desvantagem é que o risco envolvido quando se contrai uma dívida é muito maior, já que nesse caso não se tem a certeza de que a empresa vai crescer o suficiente para honrar seus compromissos.

Não há uma regra específica que possa ditar qual o melhor meio de tomar financiamento, o que é mais usual pelos empreendedores e de certa forma apoiado por teóricos como Schwartz (1994), é o misto entre a dívida e a equidade. Importante, porém é saber as opções reais que existem e os riscos envolvidos em cada uma, bem como o custo que terá para obter o capital solicitado.

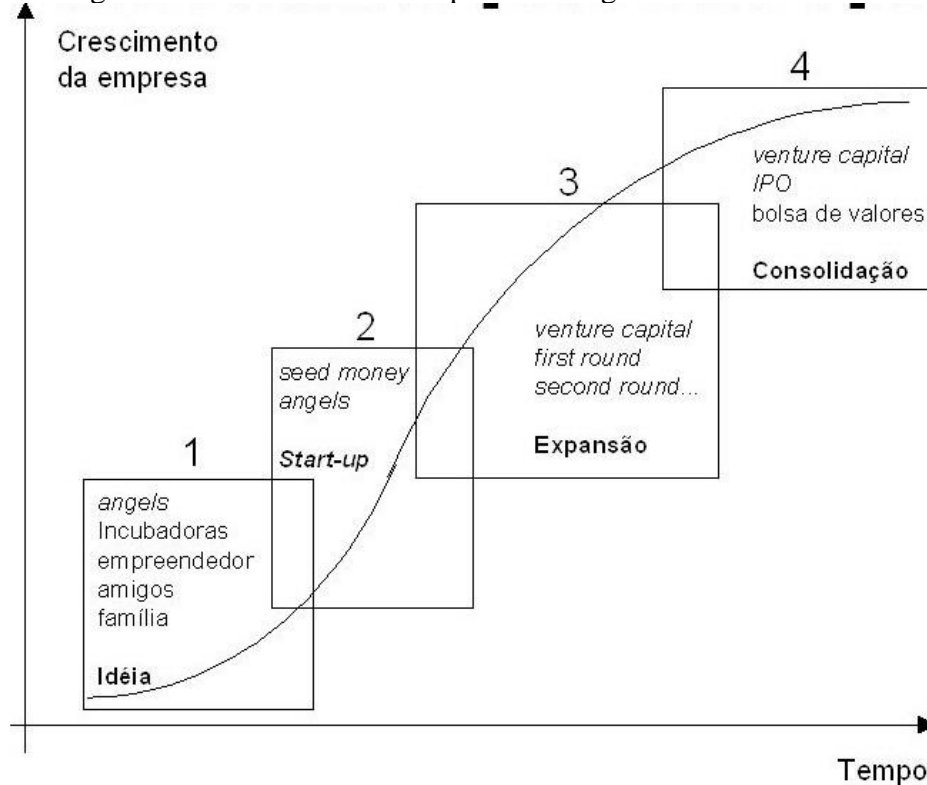
Chiavenato (2008), chega a citar que durante as fases de amadurecimento de uma empresa, o empreendedor se depara com algumas opções de investimento mais indicadas e operacionalmente mais viáveis ao seu negócio. Cada opção surge como mais adequada a um determinado estágio pois evita que tanto o endividamento como a equidade dos sócios empreendedores tornem-se nocivos ao negócio.

A metodologia utilizada pelos consultores do SEBRAE divide em estágios a necessidade do financiamento. No estágio inicial onde a ideia do negócio passa a ser compreendida e aceita, o financiamento mais adequado são aqueles oriundos de capital de familiares, amigos, do próprio sócio ou até de investidores anjos, à depender do tipo de negócio envolvido. Empresas que são reconhecidas como *start up*, em que ela já está constituída, produto sendo melhorado e a aceitação do produto ou serviço está sendo

analisada, geralmente o recurso virá de investidores *angels* devido ao ainda alto risco do negócio.

Na fase de expansão, onde a empresa deve estar com dois ou três anos de existência, o financiamento passa a ser original de capital de risco (*venture capital*) visto que as cobranças por resultados já são maiores e ela passa a exigir um capital maior para financiar o seu crescimento. Já no último estágio considerado de amadurecimento, o de consolidação do negócio, há a saída dos investidores anjos e de eventuais capitalistas de risco. Para Dornelas (2008), esse é o momento em que a empresa busca uma expansão maior, negocia aquisições, parcerias e começa a gerar resultados almejados pelos investidores iniciais que realizam lucro e saem do negócio. Aqui a empresa pode pensar em buscar financiamento através da própria geração de caixa e da abertura de seu capital na bolsa de valores, conforme observa-se na Figura nº 2.

Figura 2 – Estágios de investimento em empresas emergentes



Fonte: Dornelas (2008, p.167)

O processo empreendedor decorre de várias fases e neste quesito, para Dertouzos (apud Dornelas, 2008), é que se forma a base para todos os modelos de empreendimentos que resultam deste processo. Entre eles, está os modelos de franquias e suas características, modelo difundido oficialmente no início do século XX e que deve ser visto na seção seguinte.

### 3 O SISTEMA DE FRANQUIAS

Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2009), ao falar em sistema de franquias, devido ao grande número de redes hoje espalhadas pelo mundo, não é estranho verificar que esse assunto já é familiar a muitas pessoas. Mesmo sem uma pesquisa profunda no assunto, é comum que se saiba que uma empresa, por ser franquia, terá o direito de utilizar a marca de outra, comercializará seus produtos e serviços e gerará no consumidor a expectativa de ver o mesmo modelo de negócio nos diversos locais onde ele se deparar com aquela marca.

A seguir será verificado alguns tópicos que tratarão sobre a evolução desse sistema, desde o seu surgimento, características e seus principais agentes.

Antes de falar em sistema de franquias, é preciso que fique claro o conceito desse sistema e seu funcionamento na prática. O termo *franchising* é designado para todo o processo, e, em definição mais exata, Cherto (1995) diz que é uma estratégia para a distribuição de produtos e serviços, sendo ainda um dos métodos mais seguros e eficazes para as empresas que desejam expandir rapidamente seus negócios com o mínimo possível de investimentos. Ainda para ele, é um verdadeiro casamento de interesses, no qual dois parceiros – o franqueador de um lado e o franqueado do outro – tendem a unir seus esforços e habilidades, trabalhando harmonicamente em busca de um único objetivo: o sucesso de ambos.

Outra definição, citada por Schwartz (2013) utilizada como lei em alguns países, como no Brasil através da lei 8.995 de 15/12/1994, é a de que *franchising* é o sistema através do qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de uma marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também, ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Importante perceber que ambas as definições de Cherto (1995) como a de Schwartz (2013), buscam tornar claro o papel de cada lado do sistema. Tanto o franqueador, como o franqueado, têm direitos e obrigações e, pairando sobre eles, as respectivas vantagens e desvantagens de se tomar como base do seu negócio o sistema de *franchising*. Fica claro, também, que o fator principal é a questão do uso da marca ou patente nessa relação, seguido

por questões de exclusividade da comercialização do produto/serviço e da utilização de sistemas operacionais (tecnologia) na gestão de negócios do franqueador.

O seguimento dessas regras básicas do sistema *franchising*, segundo Cherto (1995) deve ser tratado como o ponto inicial para qualquer candidato a franqueado, fazendo o candidato refletir se está disposto a segui-las ao fazer uma análise de seu perfil para aquele tipo de negócio. Para o franqueador, cabe a mesma reflexão, pois é dele a decisão de colocar o negócio no sistema e a própria análise dos potenciais candidatos a franqueado.

### **3.1 Aspectos do relacionamento entre franqueador e franqueado**

Gama (2013) cita em seu estudo que, como em toda relação entre duas partes, sempre haverá algum conflito, desde pequenos, que muitas vezes são resolvidos sozinhos, aos mais complexos que demandam envolvimento mais profundo de ambas as partes a fim que sejam solucionados para evitar maiores danos à franquia. Como diz a Lei de Pareto, muitas vezes, conflitos envolvendo 20% dos franqueados de uma rede representam 80% de todos os problemas que franqueadores têm para resolver no seu dia a dia.

O que deve ficar claro desde o início é que, para se resolver um conflito, é necessário admitir que ele exista, o que parece ser óbvio, mas muitos franqueadores preferem negá-lo, deixá-lo intocado, na esperança de que desapareça sozinho.

Dentro de uma relação prevista para ser de longo prazo, imaginar que não haverá nenhum conflito é uma fantasia sem qualquer amparo no mundo real. É necessário esclarecer entre as partes que o mais importante nessa relação é a forma como franqueadores e franqueados lidarão com esse conflito, e assim determinar a extensão dos danos que eles serão capazes de produzir.

Seguem alguns conflitos mais frequentes na relação franqueador-franqueado citados por Gama (2013) e suas principais características e formas de tratá-los.

1. Insatisfação do franqueado quanto à rentabilidade da franquia.
2. Insatisfação e frustração do franqueado quanto ao seu nível de participação nas decisões da franquia.
3. Constatação pelo franqueador de que o franqueado burla regras do negócio, quando por exemplo, usa ou comercializa produtos não homologados.
4. Insatisfação quanto ao suporte oferecido pelos consultores de campo.

De forma a sintetizar o que gerou esses conflitos, Maia (2016) escreveu que, em qualquer situação, cabe ao franqueador, por ser mais maduro e experiente no sistema de franquias do que o franqueado, a responsabilidade de fazer a gestão do relacionamento, de modo a evitar situações de conflito que podem resultar em rupturas irreversíveis. Ele cita ainda que há uma relação profilática que está presente no tratamento de todas as situações potencialmente conflituosas ao referir-se ao alinhamento de expectativas.

Quando as expectativas são permanentemente alinhadas, por mais que não haja uma total satisfação no relacionamento, certamente, não haverá frustração, decepção ou sensação de abandono, é o que disse Cherto (1995). Segundo ele, o relacionamento entre o franqueador e o franqueado é de certa forma tão complexo quanto qualquer relacionamento humano; há momentos difíceis, de incertezas, mas também momentos de gratidão e crescimento pessoal e profissional.

Um outro fator que auxilia no relacionamento está na identificação primária do perfil de franqueado. Há sempre a dúvida acerca do perfil ideal desse franqueado, mas a resposta se torna menos complexa quando feita outra pergunta: ideal para quê e para quem?

Autores desse tema, Barroso (2013) e Gudiño (2013), não dão uma resposta pronta para tal questionamento, ao passo em que eles entendem que o perfil do franqueado depende, diretamente, de qual tipo de franquia está sendo analisada. Há, sim, alguns pontos básicos que definidos por esses autores que devem ser observados com mais atenção, pois são determinantes para que o candidato a franqueado possa absorver com mais facilidade as particularidades do *franchising*.

Schwartz (2003) elencou dez pontos básicos que deveriam ser analisados pelo franqueador durante um processo para selecionar potenciais franqueados e que podem ser observados no Quadro 2:

Quadro 2 – Dez principais características a serem observadas em um franqueado

CARACTERÍSTICAS	CONCEITOS
- talento, habilidade, capacidade para o negócio.	Características básicas para o negócio.
- disposição para “meter a mão na massa”	O franqueado precisa estar preparado para se envolver em todo o processo.
- grau maior ou menor de aversão ao risco.	Risco faz parte de qualquer negócio, identificar a aversão é importante para minimizar problemas futuros.
- impacto da franquia nas relações familiares e sociais.	A franquia, como um negócio, precisa do envolvimento do franqueado, o que afeta a sua vida pessoal.

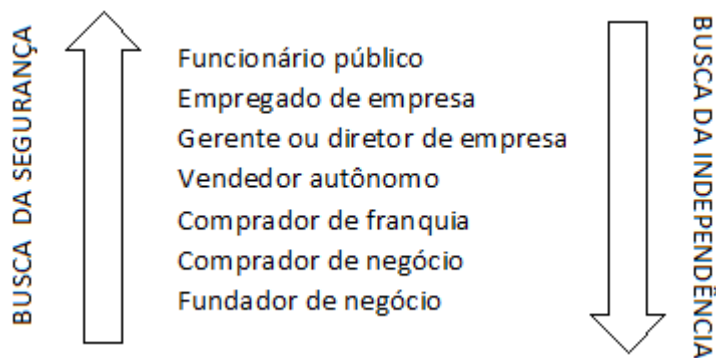
CARACTERÍSTICAS	CONCEITOS
- impacto da franquia nas reservas financeiras pessoas.	Como negócio que se inicia, o investimento financeiro é necessário, saber o seu impacto é fundamental.
- grau de gosto ou rejeição à atividade	Se houver rejeição, a relação entre franqueador e franqueado tende a ser curta.
- orientação para vendas.	Independente da natureza do negócio, o franqueador deve ter uma veia comercial.
- espírito agregador pró-grupo	O franqueado é o líder do negócio, sem uma equipe motivada, a franquia tende ao fracasso.
- equilíbrio entre liderar e ser liderado.	Franqueado é ao mesmo tempo líder de seu negócio e liderado por um franqueador e as regras da franquia.
- conjunto positivo de personalidade.	Deve o franqueado ter uma personalidade positiva, pois serão muitas as adversidades que encontrará.

Fonte: Guetta (2013, p.57)

Diante desses pontos elencados, é possível nortear a seleção de um franqueado, não sendo preciso, contudo, seguir à risca todos eles. Schwartz (2003) alerta que, mais importante que entender o perfil do franqueado, é tornar a franquia de fácil gerenciamento, de forma que a eventual ausência de alguma característica observada como importante, possa ser suprida pelo auxílio que o próprio modelo de franquia disponibilizará.

De forma geral, um estudo realizado por Smith (1990), indicou qual o perfil do franqueado mais comum, quando se toma por base indicadores com relação à segurança, que também pode ser entendida como estabilidade financeira *versus* a busca por independência. Nesse estudo, ficou claro que o perfil do candidato a franqueado é daquele que mais se preocupa com a independência pessoal e profissional que com a segurança do trabalho como empregado, sem deixar que essa última não deixe de ser importante, do contrário a busca pela franquia não ocorreria, esse candidato fundaria seu próprio negócio, conforme exemplificado em modelo de diagrama na Figura 3.

Figura 3 – Diagrama de posicionamento do franqueado frente a duas variáveis



Fonte: Cherto e Rizzo (1995, p.15)

Esse diagrama visto na Figura 4, foi adaptado por Cherto (1995) a partir das publicações de Smith (1990) de forma a deixar mais clara onde se posiciona o típico comprador de franquia (franqueado), no que se refere à busca de segurança versus a busca da independência.

### 3.2 As vantagens e desvantagens do sistema de franquias

Tomando carona no significado do verbo “franquear” – outorgar, conceder, dar acesso, tornar franco, aberto, disponível, algo que antes era fechado, secreto, exclusivo – que pode ser dado início a uma análise das vantagens e desvantagens desse tipo de negócio.

Guetta (2013) diz que é importante que se veja essa análise a partir de três óticas principais, uma na visão do franqueado, uma outra na visão do franqueador e por último de forma mais macro, quais os benefícios e malefícios para o país que está recebendo aquela franquia.

Para o franqueado, a escolha por uma franquia é pautada em vantagens como “pegar” carona em um conceito comercial já testado e aprovado pelo público, utilizar a marca do franqueador, direcionar a concentração de seu dia a dia para o negócio-fim. Além disso, ter acesso à experiência do franqueador ou de outros franqueados da mesma rede, facilidade na compra de matéria prima, recebimento de treinamento e capacitação, rateio em vários custos como o de propaganda, não atuar sozinho e poder recorrer a franqueados para trocar informações e sofrer menor exposição a risco do que se estiver em um negócio próprio.

De outro lado, é importante observar que como qualquer negócio, independentemente de sua natureza e formatação, há algumas situações que não são

favoráveis a quem busca tornar-se franqueado, por exemplo, ter que seguir as diretrizes do franqueador, limitar o crescimento do negócio, não há construção de uma identidade própria. A liquidez financeira do negócio deve muito às cláusulas contratuais previamente estabelecidas, o seu desempenho como franqueado é em parte atrelado ao desempenho da rede, há ainda questões logísticas as quais podem interferir diretamente no negócio e o que é mais citado, a necessidade de estar sempre pagando ao franqueador por algo, seja na entrada do negócio, seja pelas vantagens concedidas.

Para Rizzo (1995), quando se leva essa análise para ótica do franqueador, as vantagens ficam mais claras a partir da ideia que, antes de tudo, é o dono do negócio, mas que se viu obrigado a tornar-se mais organizado quanto a sua operação. Além disso, abre uma oportunidade para atuação em nichos de mercado jamais imaginados, descentraliza o “operacional” do negócio e se concentra naquilo que está relacionado à gestão. Há, ainda, uma maior partilha de conhecimentos e melhores práticas com a rede de franqueados e assim pode-se escutar melhor o cliente, diminuindo o tempo de reação frente às ameaças e oportunidades e o mais importante, permite a expansão rápida do seu negócio.

Há, porém, algumas questões que o franqueador deve ficar atento, como por exemplo, não confundir o seu franqueado com um gerente de filial, deve ser tratado como um dono efetivamente e esse é o maior desafio para o franqueador. É preciso, ainda, que se aprenda a ser gestor de redes, ser mais líder do que comandante e a lidar com insatisfações de alguns franqueados. Para Guetta (2013), uma vez superada essas dificuldades, o franqueador deve focar em um tipo de gestão especialmente orientada para internalização de valor, a fim de não diluir o valor de mercado da franqueadora em casos de IPO(abertura de capital) e outros eventos de liquidez.

Para o país que estimula, seja através de leis de direcionamento legal para a *franchising*, como por qualquer outra medida, há muitas benfeitorias geradas pelo desenvolvimento desse tipo de negócio. Por trazer a multiplicação na essência, a franquia gera empregos diretos de forma intensiva, interioriza as melhores práticas comerciais, é capaz de internacionalizar marcas que muitas vezes ficaram restritas a certas localidades. Além destas, Guetta (2013) faz questão de citar alguns benefícios do sistema de franquias, por exemplo, permitir que cidadãos de classe média acessem marcas e processos nos quais milhões são diariamente investidos, democratizando, desta forma, as grandes oportunidades empresariais, estabelecendo, ainda, novos padrões de qualidade e desempenho nas cidades e segmentos onde alcança.

Para Guetta (2013), toda uma cadeia passa a ser beneficiada com o crescimento de franquias nos países que as incentiva, como a difusão de iniciativas de interesse coletivo, tão em voga nos dias de hoje, por meio de franquias sociais e ecológicas, além de ser uma alternativa democrática à privatização: franquear para muitos ou vender o patrimônio público para alguns poucos grupos oligopolizados? Para o governo, por ser um processo essencialmente formal, o *franchising* traz um considerável número de negócios para a legalidade e se torna um poderoso instrumento de combate à sonegação fiscal.

Com todas essas vantagens, os teóricos do assunto não identificaram desvantagens consistentes para o país que legaliza o sistema de franquias, pelo contrário, os benefícios são visíveis à população e comprovados através dos órgãos econômicos locais.

Essa legalização é um dos mais importantes alicerces do *franchising*, pois é nela que se pauta o relacionamento formal entre o franqueador e o franqueado e esse último na relação com seus clientes consumidores. Brandão (2013) reforça que a análise estratégico-jurídica também faz parte do negócio do franqueado desde o estudo de questões mais tributárias até os aspectos legais relacionados às especificidades de um tipo de negócio.

Quando é tratada apenas a relação jurídica entre o franqueador e o franqueado, seja ela civil ou até criminal, Roque (2012) diz que somente a prevenção é capaz de afastar ou, ao menos, mitigar os riscos envolvidos nessa relação.

Brandão (2013), novamente cita franquia como se fosse uma organização de processos e padrões que são fundamentais para gerar uma gestão mais aperfeiçoada e atingindo os resultados buscados. Assim, entendido qual será a conduta jurídica a ser utilizada, as ferramentas ajustadas e isso tudo devidamente apresentado aos colaboradores quanto a sua praticidade, deve se ainda atentar para os fluxos relacionados para que com o decorrer do tempo, não ocorra a perda dessa formatação jurídica.

Assim, qualquer projeto de franquia, esteja ela em processo de encubação ou até já em pleno funcionamento, deve deter uma projeção macro dos principais temas jurídicos que possam ser fundamentais para o negócio. Somente com essa projeção é que podem ser direcionadas as devidas ações, as quais deverão ser organizadas e registradas de forma a viabilizar eventuais auditorias e atualizações.

Existem aproximadamente 42 países com legislação própria sobre *franchising*. Campos (2012) define que, para o processo de internacionalização de qualquer franquia é imprescindível que sejam observados 4 aspectos jurídicos básicos.

Inicialmente a escolha do país que receberá a expansão e verificar a liberdade de uso e possibilidade de proteção de sua marca nesse país. Outro passo importante é analisar a

marca e verificar se existe liberdade para sua utilização e registro naquele país escolhido, sendo eventualmente necessário fazer alteração ou alguma adaptação visando evitar confusão com os consumidores locais.

Outro importante ponto jurídico, é a adequação dos documentos e principalmente dos contratos, que compõem a circular de oferta de franquia para a legislação específica de cada local. Atualmente existem muitos países com legislação própria sobre *franchising*, que precisam ser estudadas em detalhes no processo de internacionalização da rede.

Por último, deve ser observado se haverá necessidade de adaptação do negócio nos países que não dispõem de lei específica ao *franchising*, às formas contratuais utilizadas no local. Outros aspectos legais também ser observados, como a tributação aplicável e as regras para remessa dos pagamentos ao franqueador no país de origem.

### **3.3 Franquias internacionais**

Uma vez dado o ponto inicial para a expansão de uma empresa através do sistema de *franchising*, é observado e natural que a contratação de franquias e eventuais futuros franqueados esteja concentrado no país de origem da empresa. Isso ocorre pela viabilidade operacional, jurídica e *know-how* das partes envolvidas (franqueador e franqueado) sobre a atividade fim e empresarial do negócio.

Diante de um mundo conectado onde as informações são levadas rapidamente de um continente para outro, Fernandes (2013) diz que a percepção do consumidor e suas necessidades são facilmente capturadas pelos empresários que, por sua vez, buscam atender essa demanda com a criação de novos negócios e por consequência também para novas franquias.

Nesse momento, a expansão de um negócio através de franquias em determinado país passa a ficar limitada e não atender a expectativa de crescimento do franqueador, dar-se então a necessidade de fazer com que a empresa aporte em outros países, onde a possibilidade de crescimento torna-se mais factível. É o que os especialistas chamam de internacionalização de empresas, um processo cada vez mais comum nos dias atuais.

Pode-se verificar que a busca pela internacionalização das empresas é condição *sine qua non* para o seu aprimoramento em processos internos e sua expansão, que seriam somente possíveis por meio do intercâmbio de informações em outros países, bem como produção em escala.

os motivos que levaram (e ainda levam) as empresas a investirem em países estrangeiros são variados; entretanto, a rápida expansão dessa prática observada recentemente, gera uma pressão inexorável sobre as empresas que ainda não se internacionalizaram (a não ser através de exportações): as vantagens acumuladas pelas empresas multinacionais ampliam as barreiras competitivas para as empresas que restam domésticas e aumentam as pressões competitivas das empresas multinacionais sobre as nacionais, mesmo no mercado doméstico dessas últimas (ALMEIDA *et al*, 2007).

Segundo Barroso (2013), o *franchising* tem importância cada vez maior na economia de diversos países, principalmente os Estados Unidos, que hoje é o primeiro colocado no ranking mundial de *franchising*, tanto em matéria de número de redes, como unidades franqueadas em funcionamento. Embora, nos últimos anos, o número de franqueadores americanos que efetivamente implantaram suas marcas em outros países tenha aumentado significativamente, ainda há um grande potencial de “exportadores de franquias”. Países em desenvolvimento viraram o centro das atenções das franquias internacionais. Diversas redes globais estão procurando parceiros para implantar as suas marcas nesses países, pois o crescimento econômico nos últimos anos e as diversas ações conjuntas como a formação de organizações de comércio comum, têm chamado muita atenção.

Uma vez optado pela internacionalização de uma franquia, esse processo precisa ser tratado com bastante atenção pelo franqueador. Há no mercado, diversos mecanismos de internacionalização de *franchising*, estando ou não fisicamente instalado em outro país. Os mecanismos mais utilizados nesse processo são: exportação, licenciamento, *joint venture*, franquias e propriedade direta (lojas próprias).

Quadro 3 – Tipos de internacionalização de empresas e suas características

MECANISMOS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<b>Exportação</b>	Simples; risco financeiro mínimo	Pode ser menos lucrativa do que outros mecanismos
<b>Licenciamento</b>	Desembolso de capital é mínimo; útil para servir países com restrições a importações	Difícil de controlar licenciados; quando o contrato de licenciamento termina, o licenciado pode tornar-se um concorrente; pode ser menos lucrativo do que outros mecanismos
<b>Franquias</b>	Tipo de parceria que gera sinergias entre as partes, objetivando o sucesso, crescimento e controle do negócio	Semelhante ao licenciamento, e ainda requer uma supervisão e controle do negócio à distância, em caráter pró-ativo
<b>Joint Venture</b>	Risco limitado à quota de participação da empresa no empreendimento; o parceiro contribui com a experiência que falta à organização; útil quando o país anfitrião limita a propriedade estrangeira	Divide o controle com o parceiro no empreendimento; o parceiro pode aprender tecnologia ou segredos e usá-los para competir com a organização

MECANISMOS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Propriedade Direta	Controle máximo sobre as operações; possibilidade de estar perto dos clientes	Alto custo inicial; requer conhecimentos amplos dos mercados externos e contatos no exterior

Fonte: Cateora (2013, p.81)

Cateora (2013) apresenta no Quadro 3, a diferenciação entre os mecanismos de internacionalização de uma empresa através de franquias. O autor procura deixar claro através dos principais mecanismos, que esse processo de internacionalização tem diferenciações a depender do meio escolhido.

Dentre esses meios está o de franquias, optado por muitos dos empresários diante de facilidades como a parceria entre as partes e uma relação que traz vários benefícios econômicos. O que deve ser considerado também é as desvantagens de franquias internacionais, como a distância do seu franqueado e a dependência de sistemas modernos de controle de forma a evitar a ausência de gestão pelo franqueador.

Essa opção também foi a escolhida pela empresa McDonald's, onde nos anos 50 começou o seu processo de expansão pelos Estados Unidos e em seguida pelo mundo.

### 3.4 Mercado de atuação da empresa

Antes de se falar de *fast-food*, deve-se voltar um pouco no tempo, mais precisamente para o período das conquistas do império romano, onde conforme texto de Campos (2014) surgiram as primeiras cidades conglomeradas e edificações com pouco espaço para que os habitantes pudessem preparar suas refeições e até consumi-las. Surgia aí a necessidade da comercialização de comida pronta, vendidas pelos vendedores ambulantes daquela cidade.

Em Londres, a demanda por comida rápida, somada com a localização geográfica do país e a facilidade de se obter peixe na costa e desenvolvimento da agricultura da batata, fez surgir o mundialmente famoso prato "*fish and chips*" – peixe com batatas, de acordo com Monteleone (2017).

No mercado americano, a busca por comida rápida, faz com que houvesse a consolidação do "*fast-food*", utilizado desde então em todo o mundo, quando se faz referência a experiências relacionadas a alimentação rápida.

Cherto (1995), cita que em 1919 surgiu o primeiro restaurante que faria parte de uma rede de franquias *fast-food*. O restaurante A&W, que está em atividade até os dias de hoje, teve sua primeira unidade instalada no estado da Califórnia pelos parceiros de negócio

Frank Wright e Roy Allen, que deram o nome por conta das iniciais de seus sobrenomes. No ano de 1921, o A&W introduziu o modelo de franquias com *menus* padronizados, letreiro na porta e propagandas.

Naquela época, período pós Primeira Guerra Mundial, os veículos passaram a se tornar mais acessíveis, logo surgia um novo meio de se comprar comida pronta, os restaurantes *drive-in*. Neste modelo, as vendedoras iam até o veículo com o auxílio de patins, ou de forma tradicional, caminhando até eles.

Na década de 20, um outro restaurante que já praticava o conceito de fast-food, e que estava prestes a falir devido ao questionamento de clientes com relação à qualidade de seus hambúrgueres, permitiu que aos seus clientes que passassem a ver a comida sendo preparada, dando início a uma verdadeira quebra de paradigmas. O modelo de atendimento contava com um menu limitado, rápido volume de produção e preço baixo, o que seria o início de um novo modelo de negócios para o ramo alimentício.

Na década de 50, ainda conforme Cherto(2006), surgiu o Mc Donald's – atual líder no segmento de *fast food* – e trouxe o novo conceito de *fast-food* com sua linha de montagem. A partir daí, foi desencadeado o surgimento de novas redes. Algumas franquias de *fast-food* já existiam, mas adaptaram o seu sistema de produção para se assemelhar-se ao do Mc Donald's, que já havia virado referência no setor.

Naqueles anos, conforme Arthmar (2002), os Estados Unidos viviam um momento de consolidação mundial frente às demais economias ocidentais, tornando-se um período de forte crescimento de sua economia. A expansão econômica do pós Segunda Guerra Mundial, também conhecida como o *boom* econômico pós-guerra ou Era de Ouro do capitalismo, foi um período de prosperidade econômica, que ocorreu principalmente nos Estados Unidos após o final da Segunda Guerra Mundial, em 1945, e durou até início de 1970.

Diante dessa prosperidade financeira, a demanda por novas ideias aliadas a qualidade e preço baixo, estava muito presente na década de 50. Os restaurantes e lanchonetes passaram a conviver diariamente com uma clientela ávida por novidades, sem querer pagar quantidades elevadas de dinheiro e sem perder a qualidade do produto. Estava apresentado o cenário propício para o desenvolvimento de novos modelos de negócio.

Ao observar o filme Fome de Poder, é possível identificar que os irmãos Mc Donald enxergaram esse cenário ao tornar a sua pequena lanchonete de hambúrgueres no interior da Califórnia, em um laboratório de novos processos, tanto na linha de montagem do produto final, como na relação de atendimento com o consumidor.

### 3.5 Apresentação da empresa

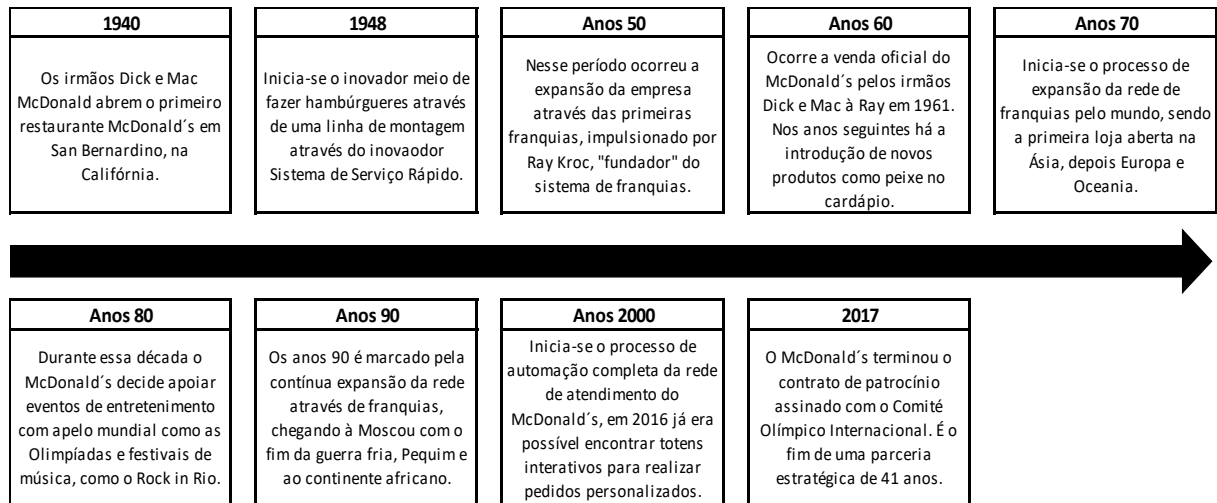
Com base nos dados de 2016, a McDonald's Corporation é a maior rede de restaurantes de *fast food* de hambúrgueres do mundo, e serve 69 milhões de clientes por dia em 118 países por meio de 34 mil lojas. Love (1986), descreve sobre a história da empresa, citando que ela tem sede nos Estados Unidos e iniciou suas atividades em 1940 como uma espécie de churrascaria, operada pelos irmãos Richard e Maurice McDonald. Em 1948, eles reorganizaram seus negócios como uma hamburgueria que usava os princípios de uma linha de produção. O até então vendedor de equipamentos para a indústria alimentícia, Ray Kroc, ingressou na empresa mais tarde em 1955, como o primeiro franquiado. Nos anos seguintes, ele comprou a cadeia de restaurantes dos irmãos McDonald e expandiu a rede para todo o mundo.

Love (1986) reforça que um restaurante McDonald é operado por franqueado, filial ou pela própria corporação. As receitas financeiras da McDonald's Corporation vêm do aluguel, *royalties* e honorários pagos pelos franqueados, bem como das vendas em restaurantes operados pela empresa. De acordo com um relatório de 2012 da BBC, o McDonald's é o segundo maior empregador privado do mundo, atrás apenas do Walmart, com 1,9 milhão de empregados, sendo que 1,5 milhão trabalha para franquias.

O seu próprio *website* McDonald's Corporation (2017), atualiza o cliente ao informar que o McDonald's vende principalmente hambúrgueres, batatas fritas, itens de café, refrigerantes, *milkshakes* e sobremesas, mas que em resposta à evolução dos gostos dos consumidores, a empresa ampliou a partir dos anos 2000 o seu *menu* para incluir saladas, peixes, *wraps*, *smoothies* e frutas.

A Figura 4 ilustra a linha do tempo da McDonald's Corporation, na qual é possível conhecer os principais marcos históricos da empresa:

Figura 4 – Linha do tempo da McDonald's Corporation



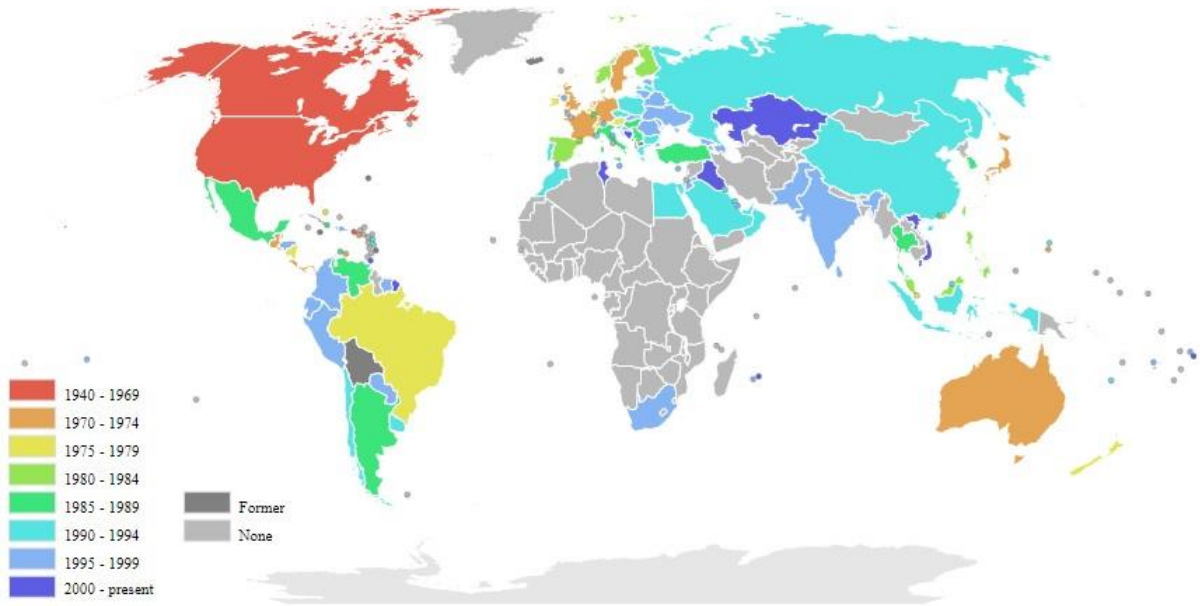
Fonte: Adaptado do site da McDonald's Corporation (2017)

É notório que a empresa acompanhou o desenvolvimento histórico mundial para crescer junto ao longo das décadas, utilizando-se de políticas e economias para a sua expansão, tanto no próprio Estados Unidos, como em outros países. Essa estratégia vem se mostrando até os dias atuais, efetiva, sendo inclusive copiada por diversos concorrentes.

Alguns meios de comunicação econômicos, como a revista *The Economist*, chegaram a criar um índice que faz referência ao McDonald's tamanha a sua importância para a sociedade mundial. Esse índice se chama "Índice Big Mac" e utiliza o Big Mac, o sanduíche mais pedido, como seu *benchmark*. O índice chega a ser utilizado como um parâmetro para o dólar, segundo a própria revista.

Watson (2006) avalia que o McDonald's deve ser reconhecido por trazer um padrão de serviço nos mesmos níveis de países desenvolvidos, nos mercados de países em desenvolvimento, como o sudeste asiático. Watson (2006) analisou o impacto que o McDonald's teve sobre a Ásia Oriental e, em particular, na cidade de Hong Kong. Na Figura 5 é possível identificar que países possuem uma loja do McDonald's e a data de fundação da mais antiga.

Figura 5 – Países com unidades do McDonald's por data de fundação



Fonte: Site da McDonald's Corporation (2012)

Em 1975, ao abrir a sua primeira loja em Hong Kong, o McDonald's foi o primeiro restaurante a oferecer banheiros constantemente limpos ao público, o que fez com que os clientes exigissem o mesmo tratamento de outros restaurantes e instituições regionais. Conforme Watson (2006), a parceria firmada com a Sinopec, a segunda maior empresa de petróleo da China, permite que aliada a crescente utilização de veículos pessoais no país, os restaurantes *drive-thru* do McDonald's se tornem uma realidade.

Assim a rede McDonald's continua sua expansão e consolidação mundial através de suas franquias, meio promissor encontrado pelos seus fundadores para estarem presentes através de suas lojas onde for possível chegar. A McDonald's Corporation é líder absoluta no segmento de restaurantes *fast food*, com um *menu* crescente de produtos, além de ser reconhecido por consultorias como a BPTW – *Best Place To Work* – uma das melhores empresas para se trabalhar e uma das melhores franquias para administrar. De fato, foi o sistema de franquias que permitiu o McDonald's a se tornar a rede de restaurantes de mais sucesso do planeta, com mais de 33.000 restaurantes e presença em 119 países.

Para entender melhor como ocorreu a pesquisa teórica e prática dessa monografia, será detalhado na seção seguinte, as suas metodologias e delineamentos.

## **4 MÉTODOS DE PESQUISA**

A presente seção descreve os procedimentos metodológicos que conduziram o estudo e a elaboração desta pesquisa. De acordo com Gil (1999, p.26) “pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento”.

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos (MARCONI e LAKATOS, 2010, p. 43).

### **4.1 Delineamento da pesquisa**

Para a construção da fundamentação teórica que serviu como base para a posterior elaboração da pesquisa, procurou-se utilizar fontes secundárias, dentre elas, artigos publicados, livros acadêmicos e dissertações.

Com relação aos procedimentos para a realização, principalmente da fundamentação teórica do conceito de empreendedorismo e panorama do mercado de franquias, utilizou-se a pesquisa bibliográfica. De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p.185) a “[...] pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo”.

De maneira a atingir os objetivos pré-estabelecidos neste trabalho, fazendo uma análise do filme Fome de Poder(2016) demonstrando objetivamente os conceitos de empreendedorismo estudados, bem como de franquias, a importância do perfil dos franqueados, vantagens e desvantagens do modelo, o trabalho terá caráter essencialmente qualitativo.

As pesquisas que se utilizam de abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos (OLIVEIRA, 1995, p. 117).

A escolha pela pesquisa qualitativa se deu, pois, de acordo com Roesch (2005, p. 150) “[...] argumenta-se que pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa”. A pesquisa realizada apresentou natureza exploratória, pois não busca a resolução do problema, apenas sua definição, e identificação de problemas. Primeiramente, procurou-se entender os conceitos e delimitações acerca de empreendedorismo e expansão de empresas através de modelos de franquias. Após isso, através das pesquisas qualitativas realizadas mediante análise de literatura e revisão bibliográfica especializada acerca do assunto, foi possível compreender os comportamentos de cada personagem dentro do contexto do qual se passa o filme.

O delineamento utilizado nesse projeto é o estudo observacional de um filme, o qual baseou-se na história de criação de uma grande empresa de *fast-food* e seu crescimento e expansão através do empreendedorismo de seus controladores ao optar pelo modelo de *franchising*. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma pesquisa sobre determinado grupo, com objetivo de examinar aspectos variados.

#### **4.2 Definição da área e unidade de análise**

A área de estudo desta pesquisa foi o mercado internacional de empresas de *fast-food*, as quais cresceram e se internacionalizaram após optarem pelo modelo de franquias.

Após a definição da área, a análise foi realizada por meio de um filme que ilustra o crescimento e expansão da empresa McDonald’s que é hoje uma das maiores redes de *fast-food* do mundo e que estabeleceu o seu negócio através da qualidade do seu produto, técnica de autoatendimento e expansão nacional e internacional por meios de *franchising*.

#### **4.3 Técnicas de coleta de dados**

Para a realização dessa pesquisa, inicialmente foram coletados dados de pesquisas bibliográficas em livros, além de busca em artigos e trabalhos de conclusão de curso. Posteriormente, realizou-se uma coleta de demais dados através da visualização do filme *Fome de Poder* (2016).

Além disso, de forma que ficasse mais evidenciado, foi realizada a observação fílmica por diversas vezes, sempre buscando comparação teórica dos momentos-chave dos personagens frente às situações nas quais foram obrigados a demonstrar suas reações de

empreendedorismo e comportamento sobre a expansão de seus negócios através de um modelo novo e desafiador para a época.

#### **4.4 Técnicas de análise de dados**

Visando analisar os dados coletados na análise fílmica, realizou-se, inicialmente, o resumo do filme com a pontuação de elementos que demonstrassem o comportamento empreendedor dos personagens e todo o processo de tomada de decisão optando pelo modelo de negócio através de *franchising* e, posteriormente, a interpretação dessas cenas. Para Mattar (1999, p.71) a interpretação significa “relacionar os dados e as informações obtidas no processamento dos dados com problemas e objetivos da pesquisa, de forma a permitir abstrações, conclusões, sugestões e recomendações relevantes para solucionar ou ajudar na solução do problema”.

Após a interpretação dos dados coletados, foi realizado o confronto com a teoria pesquisada sobre os temas empreendedorismo e *franchising*.

## 5 SINOPSE<sup>2</sup> DO FILME

O drama conta a história real de Ray Kroc, um vendedor de Illinois, que conheceu Mac e Dick McDonald quando os dois gerenciavam uma hamburgueria na Califórnia, nos anos 1950. Impressionado com a rapidez do sistema de produção que os irmãos implementaram no restaurante e com a multidão de clientes que eles atraíam, Kroc imediatamente viu no negócio um grande potencial para franquias. Por meio de artifícios questionáveis, tirou a empresa das mãos dos irmãos McDonald e criou um império bilionário, que se tornou uma das mais conhecidas redes de *fast-food* do mundo.

<sup>2</sup>Sinopse oriunda do cartaz oficial do filme Fome de Poder, 2016.

## **6 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Alinhar os conceitos teóricos abordados neste trabalho com a observação fílmica realizada no filme Fome de Poder, gerando resultados que devem ser levados em consideração para a discussão do tema.

Tomando-se como cenário de observação de pesquisa o filme Fode de Poder, os resultados e discussões desse trabalho deverão ser apresentados de forma clara e objetiva, independente do que tiver sido concluído.

### **6.1 Empreendedorismo dos irmãos McDonald**

Observa-se desde o início do filme Fome de Poder que tanto Dick, como Mac assim como em diversas famílias, apesar de serem irmãos, compartilhavam de diferentes características pessoais, sendo as que mais se destacavam: a abertura de Dick para novas ideias, sendo sempre cordial, diferente de Mac, ao se manter em posição de defesa do tradicional, não sendo permissivo a mudanças. Essas características refletiam diretamente no seu negócio, uma lanchonete de vender cachorros-quentes, o segundo empreendimento comercial dos irmãos em sociedade.

Os McDonald eram pessoas de classe média baixa, com certa escolaridade para a época e assim podia se dizer, eram agraciados por isso, levando-os a oportunidades profissionais que muitos apenas sonhavam. Isso, porém, não fez com que os irmãos tivessem qualquer facilidade no início dos seus negócios, muito pelo contrário, passaram por dificuldades inerentes a qualquer empreendedor, seja nos anos 40, seja atualmente.

Uma vantagem competitiva que não podia ser negada frente aos demais empreendedores, é que eles eram dois, duas mentes buscando um objetivo comum de conquistar a prosperidade de seus negócios. Essa relação vai de encontro ao citado por Dornelas (2008) reforçando a ideia da necessidade do trabalho em conjunto, e isso os irmãos já tinham desde o começo.

Além dessa união, os irmãos McDonald foram capazes de desenvolver e passar por todo o processo de desenvolvimento de seu negócio, indo de acordo com o que Dertouzos (1999) conceitua como processo empreendedor e seu sustentado por quatro pilares, o investimento de capital, infraestrutura de alta tecnologia, ideias criativas e cultura empreendedora focada na paixão pelo negócio. Ora senão vejamos, eles detinham recursos financeiros capazes de iniciar um negócio, conseguiram desenvolver ferramentas

consideradas de alta tecnologia para a época somada à compra de máquinas de ponta, eram pessoas criativas, principalmente o Sr. Dick, o qual desenvolveu o sistema “*speedy*” de montagem de hambúrgueres em 30 (trinta) segundos, e haviam dentro de si uma cultura de paixão pelo que faziam que ficava clara na forma que conduziam seu restaurante.

Diferente do que cita Dornelas (2008) ao relacionar fases desse processo empreendedor, os irmãos McDonald não seguiram esse passo a passo. A capacidade empreendedora deles era muito mais instintiva, do que teórica, até porque o conceito de empreendedorismo estava em desenvolvimento naquela época, como por exemplo, no ano de 1911, com a teoria do desenvolvimento econômico.

Sem notar, Dick e Mac realizaram ações que estão concebidas dentro do conceito de empreendedorismo moderno. No momento em que identificam oportunidade de negócio ao avaliar que mesmo após uma severa crise econômica (depressão econômica de 1929), a atividade menos afetada foi a de alimentação, foram sensíveis e visionários diferente da maioria dos trabalhadores que mantiveram a cultura da busca por postos de trabalho.

Com esse espírito empreendedor, decidiram criar seu próprio restaurante, mas não queriam ser mais um, sabiam que, para crescerem, precisariam de um diferencial competitivo. Naquele momento, mesmo sem um plano de negócios, que é citado como importante por Jr Bangs (1999) para evitar a falência de muitas empresas, os irmãos McDonald abriram a primeira loja da rede no município de San Bernardino na Califórnia.

O empreendedorismo dos irmãos é identificado no filme Fome de Poder em diversas oportunidades, não apenas quando decidem criar o seu próprio negócio, mas quando iniciam as atividades e se veem obrigados a tomar decisões quanto à mudança no processo do negócio como quando Dick identifica que o grande diferencial seria eliminar três pontos cruciais e presentes nos seus concorrentes; o serviço de atendimento por garçonetes, a exposição de vendas de cigarros e bebidas alcoólicas e a demora para a preparação das refeições. Essa ação é citada conceitualmente por Dornelas (2008) ao reconhecer o empreendedorismo como uma inovação no âmbito de um negócio já existente, sendo definido como empreendedorismo corporativo.

Com base nesse conceito, os irmãos adotaram essas 3 (três) mudanças, sendo mais uma vez testada a capacidade deles em acreditar que essas alterações seriam fundamentais ao seu negócio. Foi então que, após um início desastroso, com pouquíssimos clientes aparecendo nos primeiros dias e os que apareciam ainda persistiam em comprar ao modo tradicional, que no dia seguinte à inauguração oficial da primeira loja do McDonald’s, os primeiros clientes

começaram a timidamente aparecer. Era o resultado da persistência em acreditar nos seus ideais, uma das características citadas por Kirzner (1973) aos empreendedores de sucesso.

Uma vez iniciada as atividades da loja, os irmãos McDonald começaram a se deparar com outra função, a de administrar o seu negócio. A ação de administrar um negócio é pertinente aos empreendedores, mas nem todo administrador pode ser considerado um empreendedor. Para Stewart (1982) esse confronto é previsível pois ambas as funções compartilham de algumas características comuns, cabendo ao empreendedor ser o visionário do negócio e pensar além dos conceitos estipulados ao administrador.

Estando diretamente à frente do seu restaurante, Dick com características mais racionais, várias vezes entra em confronto com seu irmão e sócio Mac, como quando estavam discutindo sobre aceitar o desafio de seguir o idealizado por Kroc e retomar o processo de expansão por *franchising* e Mac cuja característica mais evidente é a daquele empreendedor visionário e muitas vezes sonhador, comprou a ideia. Essas diferenças, geravam alguns debates mais calorosos, o que atrapalhava o processo de tomada de decisão, mas sempre resultando nos irmãos ouvirem opiniões diferentes das suas e ponderar tais decisões levando-as em consideração.

## **6.2 Empreendedorismo do sr. Kroc e expansão da rede de fast food McDonald's através do sistema de franquias**

É possível com a análise do filme Fome de Poder, identificar o momento em que os irmãos McDonald são encorajados a sair da zona de conforto com a qual estavam lidando após a maturação do seu negócio. Esse momento foi exatamente quando o vendedor de *mixer* para fabricação de *milk shakes*, Sr. Kroc, vai pessoalmente à primeira loja do McDonald's conferir com seus próprios olhos o que era aquele restaurante que havia demandado uma compra de 9 de seus *mixers*, uma quantidade surpreendente até mesmo para aquele vendedor *sênior*.

Kroc era naquele momento mais um dos milhares de vendedores *freelance* que buscavam aproveitar-se do momento econômico de recuperação da economia e consolidação dos Estados Unidos como a maior economia mundial, para obter uma fonte de renda. Mas, muito mais que um vendedor, Kroc era um empreendedor nato, onde desde o início de sua vida profissional, procurou engajar-se em ideias ditas revolucionárias e inovadoras, mas que após darem retorno financeiro no início, acabavam decepcionando por não vingarem como ele imaginava.

Esse dom do empreendedorismo nascido com o indivíduo e visto no sr. Kroc, segundo Dornelas (2008), eram muito desencorajados no século XX. Kroc era um desses empreendedores inatos, e por muitas vezes desencorajados a seguirem com suas ideias empreendedoras. Ele mesmo, até dentro de sua própria casa foi questionado e conflitado por sua esposa por ter passado a vida toda buscando projetos ditos revolucionários, é o que pode ser observado quando em vários momentos do filme a relação entre marido e mulher se torna cada vez mais desgastada pelos modos os quais o casal enxerga a vida e acabavam terminando em grandes discussões ou sem trocarem nenhuma palavra e passarem a conviver como simples colegas.

Como todo empreendedor, Sr. Kroc, ao entender todo o processo operacional daquela primeira loja do Mc Donald's em San Bernardino, identificou rapidamente o potencial que aquele negócio tinha devido ao formato com o qual os irmãos Dick e Mac haviam desenvolvido para atendimento rápido ao cliente, sem perder em qualidade do alimento, que é o negócio chave da empresa.

Na vida de um empreendedor, e principalmente quando se está envolvido em um projeto profissional, muitas são as adversidades que surgem e desafiam esse empreendedor a utilizar de todos os seus conhecimentos e força de vontade para que não desista daquele projeto. Essas adversidades surgiram diversas vezes para o Sr. Kroc, desde o momento em que ele se vê obrigado a convencer os irmãos McDonald que aquele modelo de negócio deveria ser expandido através de *franchising*, até quando ele como franqueado principal, passa a se deparar com o conservadorismo de seus franqueadores. Pôde ser visto ainda, diversas discussões via telefone entre eles, por não concordarem em diversos aspectos, e as diversas demonstrações de falta de compromisso com o negócio dos franqueados subsequentes a ele, como quando os seus ricos colegas decidem por conta própria vender outros tipos de alimentos em suas franquias.

Uma vez convencido aos irmãos McDonald que aquele modelo de negócio deveria estar presente em todos os estados americanos através de *franchising*, os convencendo que como toda igreja e tribunal de justiça, um restaurante McDonald's deveria fazer parte do convívio familiar americano, que Kroc efetivamente colocou para frente os seus planos empreendedores.

Empreender através de franquias, isso era o que o Sr. Kroc achava ser o mais prudente naquele momento, mas não somente pelas vantagens que o sistema de franquias poderia proporcionar, ele viu além, como um empreendedor que era. Ray Kroc identificou um potencial intangível naquele negócio, que era o nome McDonald's. Vários foram os

momentos em que ele fez menção ao referido nome do restaurante, deixando claro que não ficaria satisfeito em apenas copiar o modelo operacional, mas fazia questão de que o nome McDonald's estivesse sempre presente durante a expansão das lojas.

Ao tomar a decisão de expandir através de franquias, o Sr. Kroc é obrigado a seguir as leis contratuais que regiam aquele modelo de expansão, uma situação que para ele como empreendedor, tornava-se desafiadora e indo de encontro ao que Cherto (1999) diz ao exemplificar o empreendedorismo e *franchising* como um casamento perfeito ao aliar a vontade de independência financeira do empreendedor com satisfação pessoal facilitada pelos processos pré definidos da franquia, muitas ainda são as relações conflituosas dentro desse perfil de empreendedor com *franchising*.

Essa situação se torna insustentável quando por diversas vezes os irmãos McDonald barram as ideias empreendedoras do Sr. Kroc de tornar a empresa mais lucrativa, com base no contrato firmado entre as partes, franqueador e franqueado. Para Jess (2013), apesar de amparo contratual, a constituição de um negócio vai além da assinatura de um contrato, o que não foi observado pelos irmãos ou ignorados por eles.

Novamente, para atender os seus anseios de empreendedor e visionário, Kroc rompe a barreira contratual através de brechas encontradas com a ajuda de advogados e consultores, para desvincular-se de seu franqueador original e assim poder implantar definitivamente todas as mudanças que ele julgava necessárias para a expansão do negócio McDonald's nos Estados Unidos.

E ele consegue, após implantar todas aquelas mudanças que antes precisavam do aval do seu franqueador, formalizar a sua própria companhia, tornar-se o franqueador, manter o nome McDonald's e fazer com que a *franchising* acabe tornando-se o meio mais correto a ter sido escolhido para o crescimento e alcance dos restaurantes McDonald's nos Estados Unidos e no mundo.

### **6.3 Fragilidades da relação entre empreendedorismo e franquias quando da expansão da empresa McDonald's**

Nem todo empreendedor é um franqueador ou franqueado, mas todo franqueador ou franqueado deveria ser um empreendedor. Essa máxima vem de encontro ao que disse Schumpeter (1989) ao falar em empreendedorismo corporativo pela primeira vez. No caso do

McDonald's, os irmãos Ray e Mac são o exemplo claro de empreendedores que de alguma forma se encontraram dentro de um determinado perfil de empreendedor, mas que se depararam com uma outra situação, ao serem conflitados com a possibilidade de tratar o seu negócio como uma rede de franquias.

A não identificação inicial de Ray McDonald de entender que o meio de expansão através de franquias poderia ser uma boa oportunidade para a empresa, é dita por Hisrich (1998 *apud* Dornelas, 2005), como parte do processo empreendedor, e que é uma situação normal e corriqueira por ser bastante difícil de ser interpretada pelo empreendedor como oportunidade. Essa alternativa pode passar muitas vezes despercebida, eliminando ou adiando a opção da franquia ao negócio.

Uma outra fragilidade encontrada, decorre da relação entre os empreendedores, os irmãos McDonald e Kroc, para com os seus franqueados. Muitos foram os momentos em que no começo da expansão do McDonald's através de franquias, precisou-se da imediata intervenção dos empreendedores, situações desde a não vender no restaurante o que estava estabelecido contratualmente, até utilizar-se do restaurante para a realização de outros tipos de comércio. Gama (2013) teoriza exatamente essa situação, indo de encontro ao que fez Kroc muitas vezes ao buscar envolver-se pessoalmente no negócio para que os ajustes necessários tivessem sido realizados.

A atuação de Kroc como principal franqueado, estando presente e muito próximo do seus franqueados sequenciais, estava em linha com o que disse Maia (2016) ao citar o papel do franqueador na intermediação desses conflitos. Esses conflitos eram em sua maioria originários do não perfil de alguns empreendedores com relação ao sistema de franquia e suas regras.

Diferente do mundo do empreendedorismo, onde o criar e desenvolver novas soluções de negócios é o mais importante, no sistema de franquias as regras são bem mais claras e previamente regulamentadas em leis, independente do país. O momento em que há a ruptura do relacionamento entre os irmãos McDonald e Kroc é decorrente da ausência de termos contratuais mais firmes e claros, já citado por Brandão (2013) como fundamental para o crescimento orgânico das franquias. Desde o início, os irmãos deveriam ter realizado uma análise estratégico-jurídica para o modelo de negócio, o que possivelmente teria evitado que a visão empreendedora deles não tivesse sido protegida pela lei frente ao mundo apresentado por Kroc através das franquias.

A relação entre o empreendedorismo e franquias pode ser sólida e evitar que essas fragilidades sejam cada vez mais reduzidas. Se os irmãos McDonald como empreendedores

que eram, tivessem sido bem orientados por profissionais da área, identificado o perfil de franqueador que eles seriam, um conceito definido como muito importante por Barroso (2013) e Gudiño (2013), o resultado tenderia a ser diferente para os irmãos.

Essa identificação partiu do próprio Kroc, que como um visionário, conseguiu mesmo sem uma teoria fundamentada, identificar quais seriam os franqueados mais adequados a estarem a frente de um restaurante McDonald, indo de encontro ao que Schwartz (2003) fez ao elaborar os dez pontos básicos que deveriam ser analisados pelo franqueador durante um processo de seleção de franqueados.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de comidas rápidas, mundialmente conhecido como *fast-food* surgiu com a necessidade de atender a nova demanda mundial, principalmente dos trabalhadores dos grandes conglomerados urbanos, após a revolução industrial e a consequente adaptação desses trabalhadores a nova rotina de trabalho, que não deixava muito tempo livre para as refeições. Nesse momento, mais precisamente nos anos 40, surgia um pequeno restaurante na cidade de São Bernardino, Califórnia, o primeiro restaurante McDonald's, fundado pelos irmãos Mac e Dick McDonald.

Para a análise desse tema e de modo a dar um fundamento prático para esse trabalho, se utilizou o filme Fome de Poder, o qual relata fielmente como ocorreu o nascimento da rede de *fast food*, McDonald's, o perfil dos empresários fundadores, os irmãos Dick e Mac McDonald, a diferenciação do modelo de negócios criado por eles e a expansão do McDonald's através de franquias após a entrada do primeiro franqueado no negócio, o Sr. Ray Kroc.

Neste trabalho, buscou-se uma resposta para a relação entre o perfil empreendedor e os desafios da expansão de negócios por meio de franquias, identificando principalmente como essa relação se deu com o crescimento exponencial do negócio e o surgimento de diversas adversidades inerentes a essa relação.

Com relação aos objetivos específicos, estes foram identificados com a pesquisa. A fundamentação teórica proporcionou um maior entendimento sobre o perfil dos empreendedores e como dentro do processo de *franchising*, alguns desses perfis são alocados de forma a proporcionar uma melhor adaptação do empreendedor a esse modelo de expansão, bem como analisar a fragilidade das relações entre franqueador e franqueado, além da participação do empreendedorismo dentro do processo de *franchising* e a expansão de negócios prontos através de franquias.

A análise do filme teve como objetivo dar uma visão prática a todo o embasamento teórico do trabalho e que ficasse claro quais foram os momentos em que a teoria do processo empreendedor e de expansão por franquias estavam sendo reproduzidas no filme Fome de Poder.

Observou-se com ao assistir ao filme Fome de Poder, alguns pontos importantes que corroboram para o objetivo do trabalho, por exemplo, o nascimento do restaurante, onde os irmãos McDonald colocaram em prática um sonho que sempre tiveram, ter o seu próprio negócio e poder fazer dele o seu meio de sustento. A realização desse feito foi resultado de

experiências anteriores mal sucedidas profissionalmente, mas que despertaram neles o que já os pertencia, o espírito empreendedor.

Dick e Mac demonstraram essa força empreendedora com a persistência no alcance de seus objetivos, que é típica do empreendedor, ao identificar oportunidades de crescimento de seu negócio, com diferenciação frente à concorrência pela criação de novos modelos operacionais, o que fez de seu restaurante, em pouco tempo, um sucesso na cidade, surpreendendo a todos, inclusive eles e fornecedores.

Fornecedores como o vendedor de *mixers* para *milk shakes*, Sr. Ray Kroc, que ao receber um pedido considerado alto de seu produto para atender a demanda daquele restaurante, se viu curioso por entender como, em tão pouco tempo e em uma cidade do interior dos Estados Unidos, um pequeno restaurante poderia demandar uma quantidade tão grande de máquinas para fabricação de *milk shakes*. Resolveu então, conferir pessoalmente esse curioso negócio.

A partir do momento em que o Sr. Kroc começou a fazer parte do negócio, ao estar à frente do processo de expansão através de *franchising*, o McDonald's saiu de um restaurante pequeno com um ótimo modelo de operação para uma rede de restaurantes nacionalmente conhecida e desejada por todos os principais empresários e empreendedores dos Estados Unidos.

Para os irmãos McDonald, que haviam um perfil empreendedor mais conservador do ponto de vista de gestão do negócio, abrir mão do controle físico de sua empresa com a expansão delas por franquias foi bastante desafiador, mas entendido após dias de discussão com o entusiasta da ideia, o Sr. Kroc, como o correto a se ter feito, convencidos que através de contrato, grande parte desse controle ainda pertenceria a eles.

Um dos principais pontos absorvido da fundamentação teórica sobre o *franchising* se deu exatamente sobre as relações entre franqueador e franqueado, que muitas vezes se iniciam sem problemas bilaterais por estarem amparados legalmente, mas que ao longo da relação, os conflitos se tornam presentes, fazendo que mesmo que contratos bem formatados não sejam capazes de dirimir eventuais conflitos.

Foi o que ocorreu com Kroc e os irmãos McDonald, onde a divergência de pensamentos quanto à condução da empresa, fez com que houvesse nos primeiros diálogos, diversos questionamentos até o ponto em que houvesse uma ruptura definitiva dessa relação de franqueador e franqueado com a quebra de contrato e posterior acordo para que o até então franqueado, Ray Kroc, se tornasse legalmente o detentor de todos os direitos da marca McDonald's.

O fato é que ficou muito claro durante o desenvolvimento desse trabalho que as atitudes empreendedoras tanto dos irmãos Mac e Dick, como de Kroc, foram fundamentais para que o McDonald's tivesse se tornado um negócio tão inovador para a época. Somado a esse empreendedorismo e sendo parte dele, a opção destes fundadores e cofundador por tornar esse modelo de negócio presente em todo o mercado nacional e mundial através de franquias, mostrou-se acertado e fez com que fosse o segundo maior empregador privado do mundo, seus restaurantes servem aproximadamente 69 milhões de clientes diariamente, e estão presentes em cerca de 100 países através de aproximadamente 36.900 lojas e franquias.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi utilizada a análise fílmica, um meio de buscar analisar os temas e responder os problemas levantados, através da observação de contexto vivenciado pelos personagens de um filme. Apesar de ser favorável ao observador por ter a gestão de tempo da observação da película através de recursos como pausa e repetições de diálogos, há algumas limitações nesse tipo de análise. Limitações como a impossibilidade de fazer determinados questionamentos aos personagens e diretor em situações que não ficaram claras, fica-se também restrita a análise a apenas aquilo que o diretor julgou ser mais interessante focar, sendo dificultoso aprofundar algumas temáticas que podem ser consideradas imprescindíveis para um melhor desenvolvimento do trabalho.

Diante do tema abordado neste trabalho, ao iniciar o desenvolvimento dele, ficou aberto possibilidades de novos estudos relacionados a esse tema. Por exemplo, definir qual o momento ideal para a internacionalização de uma empresa, a criação de uma legislação em formatação mundial para o *franchising*, saindo do caráter nacional de cada Estado e ainda sobre a proteção contratual do franqueador e as possibilidades de reanálise de contratos previamente firmados.

## REFERÊNCIAS

- AQUINO, Lizia Stone. **Franquias Internacionais**. 2013. 62 p. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- ARTHMAR, Rogério. Os Estados Unidos e a economia mundial no Pós-Primeira Guerra. **Revista Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 29, p. 97-117, out. 2002. ISSN 2178-1494. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/reh/article/view/2156>>. Acesso em: 16 Mai. 2018.
- BARROSO, Luiz Felizardo. **Franchising: aprenda com os especialistas**. Rio de Janeiro: ABF Rio, 2013.
- BRANDÃO, Sandra. **Franchising: aprenda com os especialistas**. Rio de Janeiro: ABF Rio, 2013.
- BRIAN SMITH, PETER STERN and MARTIN MENDELSON. *RSA Journal* Vol. 138, No. 5408 (July 1990), pp. 542-556
- CARNEIRO, José Guilherme Said Pierre. **Intraempreendedorismo: conceitos e praticas para a construção de organizações**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2013, p. 1-19.
- CHERTO, Marcelo; RIZZO, Marcus. **Franchising na prática**. São Paulo: Editora McGrall-Hill, 1995.
- CHERTO, Marcelo; RIZZO, Marcus. **Franchising: como comprar sua franquia passo a passo**. São Paulo: Editora McGrall-Hill, 1999.
- CHICAGO TRIBUNE STAFF. McDonald's: 60 years, billions served. **Chicago Tribune**. Chicago. 15 abr. 2015. Disponível em: < <https://goo.gl/yecLuV> >. Acesso em: 27 out. 2017.
- CANTILLON, Richard. **Ensaio sobre a natureza do comércio em geral (1755); Tradução de Fani Goldfarb Figueira**. Curitiba: Segesta, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva: 2008.
- CHERTO, Marcelo & RIZZO, Marcus. **Franchising na Prática**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CATEORA, Philip R.; GRAHAM, John L. **Marketing Internacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- CAMPOS, Antônio Luis, Disponível em: (<https://nationalgeographic.sapo.pt/index.php/artigos-arquivados/arquivo/73-162/272-o-que-comiam-os-romanos>) >. Acesso em: 19 Mai. 2018.

- DOLABELA, E. *et al.* Empreendedorismo, ciência, técnica e arte. **Instituto Euvaldo Lodi**. Brasília: CNI. IEL Nacional, 2000, p. 1-45.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DORNELAS, J.C.A., **Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios**. – 2ª Ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DERTOUZOS, Michael. **O que será: Como o Novo Mundo da Informação Transformará Nossas Vidas**. São Paulo: Cia das Letras, 1999.
- FERNANDES, Fernando. **Franchising: aprenda com os especialistas**. Rio de Janeiro: ABF Rio, 2013.
- GUETTA, Alain; *et al.* **Franchising: aprenda com os especialistas**. Rio de Janeiro: ABF Rio, 2013.
- GAMA, Rogerio; MAIA, Flavio. **Franchising nas Linhas e Entrelinhas: Experiências de Quem Vive o Dia a Dia do Mundo das Franquias**. Rio de Janeiro: ABF RIO, 2016
- GUDIÑO, Daniel. **Franchising: aprenda com os especialistas**. Rio de Janeiro: ABF Rio, 2013.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004
- HAMPTON, D. R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991
- HOLANDA, Aurélio. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Positivo, 2010.
- JESS, Ana Cristina Von. **Aspectos Jurídicos do Franchising: as Bases Legais Para o Sucesso de Uma Franquia**. Rio de Janeiro: ABF RIO, 2016.
- JR, David H. Bangs. **Guia Prático Planejamento de Negócios**. São Paulo: Nobel, 1999.
- LANDES, David. **A revolução industrial na Inglaterra**. Cidade: São Paulo Editora: Hall-Lins, 2005.
- LEDUR, Júlia. McDonald's inaugura novo restaurante com atendimento totalmente automatizado. **Gazeta do Povo**. Curitiba, p. 1-2. 27 jul. 2017. Disponível em: < <https://goo.gl/u59SsG> >. Acesso em: 16 nov. 2017.
- LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOVE, John. **McDonald's – a verdadeira História do Sucesso**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1986.

KIRZNER, I. M. (1973). **Competition and entrepreneurship**. Chicago: University of Chicago Press.

MCDONALD'S BRASIL. **McDonald's**: Brasil. Disponível em:  
<<http://www.mcdonalds.com.br/>>. Acesso em: 2 nov. 2017.

MCDONALD'S. **McDonald's**: Burgers, fries & more. Disponível em:  
<<https://www.mcdonalds.com/us/en-us.html>>. Acesso em: 6 nov. 2017.

MENEZES, R., **Locus Científico, Vol 01, n. 4**, Brasília: ANPROTEC, 2007.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo**: o folclore e o fato. São Paulo: Nova Cultural. Coleção Harvard de Administração, n.3. (1986)

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MONTELEONE, Joana. **Toda comida tem uma história**. Rio de Janeiro: Oficina Raquel, 2017.

OLIVEIRA, M. **A pesquisa de clima interno nas empresas**: o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1995 (Série Gerência Brasil)

ROQUE, Sebastião José. **Do Contrato de Franquia Empresarial** - Coleção Elementos de Direito. São Paulo: Editora Ícone, 2012.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3a. Ed. Ed. Atlas, São Paulo, p. 150, 2005

SCHWARTZ, José Carlos. **Franchising**: o que é e como funciona. Brasília: SEBRAE, 1994.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1989.

SMILOR, R. W.; GILL, M. D. **The New business Incubator: linking talent, technology, capital, and knowhow**. United States of America: The University of Texas at Austin, 1986.

STEWART, R. (1982) **A model for understanding managerial jobs and behavior**. *Academy of Management Review*, v.7, n.1.

SAHLMAN, William A. How to Write a Great Business Plan, Harvard Business Review, 1997. Disponível em: <https://hbswk.hbs.edu/archive/how-to-write-a-great-business-plan>  
Acesso em: 28 mai. 2018

SEBRAE, Disponível em:  
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Busca?q=%20linha%20de%20cr%C3%A9dito%20para%20franquia>

SCHWARTZ, José Castro. **Franquia de A a Z: o que você precisa saber.** Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2003.

TIMMONS, J.A. **New Venture Creation: Entrepreneurship for 21st Century.** Chicago, IL: Irvin, 4th ed. 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos.** (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

WATSON, James. **Golden Arches East: McDonald's in East Asia,** second edition. Stanford University Press, 2006.