

**CARREIRA DOS INDIVÍDUOS FRANQUEADOS EM UMA PERSPECTIVA
EMPREENDEDORA**

JONAS BERTOCHÉ VERONEZE
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

CARREIRA DOS INDIVÍDUOS FRANQUEADOS EM UMA PERSPECTIVA EMPREENDEDORA

1. INTRODUÇÃO

O conceito de modernidade líquida evidencia o cenário atual, onde, as relações tornaram-se leves, líquidas e fluidas, suplantando a solidez, previsibilidade e estabilidade dos anos passados. As informações, agora flexíveis, e a incerteza em todos os aspectos da vida humana impactaram, inclusive, em transformações organizacionais no âmbito central de seu funcionamento (BAUMAN, 2013; SENNETT, 1999).

A transformação do conceito tradicional de carreira foi uma delas. No passado, os indivíduos passavam a vida toda em um determinado emprego, tinham um vínculo forte com ele, vivendo ativamente o processo. Relações humanas constantes eram estabelecidas, formando um relacionamento durável que fortificava as relações interpessoais (SENNETT, 1999). Essa condição respaldava o indivíduo em sua trajetória, que era determinada pela organização, considerada como a responsável pela gestão de carreira dos indivíduos (DUTRA, 2000).

Assim, com o mercado em desequilíbrio e com o estabelecimento da modernidade líquida, o conceito de carreira passou a ter o indivíduo como próprio construtor. Ele tornou-se responsável por ela, obtendo, dessa forma, um papel importante na delimitação da sequência de experiências profissionais vividas, as quais alinham-se a seus valores, pretensões e objetivos, amparado pelas organizações com orientação, suporte e plano de carreira (DUTRA, 2000). Dessa forma, o indivíduo passa a ser influenciado pela condição flexível, trocando de emprego a todo momento para se adaptar às nuances do capitalismo flexível, o que reflete em uma fragilização das suas relações interpessoais (SENNETT, 1999).

Uma alternativa, que surgiu em decorrência a esse processo, foi a criação do próprio negócio. Nesse contexto, analisando a trajetória de carreira mais subjetivamente, os indivíduos tiveram o objetivo de sair da condição de empregados, adentrando nesta área guiados, usualmente, por apelos externos, preferências pessoais e identificação de oportunidade no mercado (DUTRA, 2000).

Essa alternativa pode ser considerada como modelo de empreendedorismo, no qual o indivíduo assume o papel inovador com “riscos financeiros, psicológicos e sociais” para criar um negócio que gere benefícios a sociedade e reflita em satisfação e independência econômica e social (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Fato é que, o indivíduo, ao realizar um projeto profissional, tomando-se como referência, ou seja, olhando a carreira de dentro para fora de acordo com suas pretensões através dos processos de autoavaliação, estabelecimento de objetivos e implementação, muitas vezes, observa a necessidade de minimizar os riscos (DUTRA, 2000). Esse problema pode ser solucionado com as franquias, nas quais os riscos são divididos entre franqueadores e franqueados.

Nas franquias, o compartilhamento de riscos é o fator central entre o encontro bilateral das partes. Buscando, os franqueadores, um perfil específico de franqueados, e vice-versa. Destaca-se, assim, que as proposições do processo de recrutamento e seleção para identificação do perfil é essencial neste processo (DA ROCHA SOUSA, 2016).

O foco do artigo está contido no desenvolvimento da carreira do indivíduo franqueado, sendo identificadas as características individuais relacionadas com a escolha em adentrar neste tipo de negócio, verificando sua semelhança com a carreira empreendedora e compreendendo o desenvolvimento de sua trajetória.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo é considerado por Hisrich, Peters e Shepherd (2014) como tudo aquilo que exige uma ação empreendedora com a criação de novos produtos ou serviços e até a entrada em novos mercados, que podem ocorrer em organizações recém-criadas ou já estabelecidas.

O GEM (Global Entrepreneurship Monitor), principal pesquisa sobre empreendedorismo realizada no mundo, considera o termo dividido em duas diretrizes, conforme a formação dele, sendo por oportunidade ou necessidade. Enquanto o primeiro ocorre por uma percepção que o indivíduo tem de um nicho potencial, considerando o desenvolvimento econômico, a melhoria de renda, e o sonho como principais fatores motivadores, o segundo, ocorre em uma aventura na criação do próprio negócio, eventualmente ocorrida pela busca à sobrevivência no cenário de desemprego (GEM, 2016).

O projeto GEM (2016), considera o processo empreendedor dividido em quatro estágios, sendo eles a ideia, ação, tempo de existência e estabilização. A ideia ocorre quando o indivíduo visualiza uma oportunidade ou necessidade no ambiente em que se encontra. A ação é a mobilização para criação da empresa, tendo ela o seu real nascimento considerado. O tempo de existência é o estágio de três a 42 meses, onde podemos considerar um empreendimento novo. Enfim, o tempo de estabilização do negócio ocorre a partir do quadragésimo segundo mês, onde considera-se que ele sobreviveu ao risco da novidade no mercado.

Ainda nisso, o modelo de empreendedorismo é fortemente influenciado por políticas governamentais, cultura empreendedora e desemprego, ou seja, o ambiente e as oportunidades geradas por ele (PAPULOVÁ; PAPULA, 2015). O processo até a chegada da estabilização do negócio, ou seja, a sobrevivência ou até mesmo o sucesso, dependem dos indivíduos comandantes, dentre os quais a habilidade é um fator decisivo (GOMPERS et al., 2006). Essa habilidade pode ser caracterizada pelo perfil empreendedor com qualidades de gestão de negócios e experiência prévia no assunto, em outras palavras, um histórico anterior em outros negócios já tidos por eles, o qual diminui consideravelmente os riscos, sendo um diferencial no desempenho (DA ROCHA SOUSA, 2016; GOMPERS et al., 2006).

Dessa forma, como a sociedade implica condições em que arranjam-se oportunidades, é imprescindível que agarre-se a ela para desenvolver-se e gerar benefícios sociais, então, a responsabilidade de professores em influenciar os mais jovens no empreendedorismo, criando melhores condições e dando apoio para submergir a insegurança da falta de experiência e aspirações é um fator em destaque (CHANLAT, 1995; PAPULOVÁ; PAULA, 2015).

2.2 Franquia

A franquia é uma das formas mais relevantes de modelos de negócio no mundo atualmente, estando presente em todas as áreas de negócio (GREWAL et al., 2011). Sua principal característica é o compartilhamento de riscos entre franqueadores e franqueados (DA ROCHA SOUSA, 2016). Assim, a boa relação entre ambas as partes é imprescindível para o bom resultado do negócio (WATSON; JOHNSON, 2010).

Segundo Watson e Johnson (2010), a comunicação efetiva entre as partes, ou seja, franqueador e franqueado, juntamente com os serviços de suporte e orientação são necessários para um relacionamento caracterizado pelos valores de confiança e compromisso, que reflete ativamente no desempenho. O relacionamento entre ambos é considerado como um “casamento”, onde caso o franqueador mude, a busca pela confiança é difícil, já que neste caso o franqueado não teve a oportunidade de escolha de quem se relacionaria com ele, por isso, a mudança de liderança da marca é algo que merece cuidado (WATSON; JOHNSON, 2010).

Além disso, o perfil buscado de franqueados pelos franqueadores tem um grande peso, pois, muitas vezes, está lidando com o sonho do indivíduo, sendo que ele pode ter depositado todo o valor financeiro conquistado de sua vida na marca. Enfim, o processo de seleção desses indivíduos faz uma minuciosa análise no perfil para analisar se converge ao da marca, no âmbito de que a busca, geralmente, vislumbra histórico de experiência em negócios passados e conhecimentos em gestão de negócios, um perfil empreendedor (DA ROCHA SOUSA, 2016).

Jambulingam e Nevin (1999), consideram a capacidade financeira, experiência e habilidades de gestão, fatores demográficos como formação e, atitude com relação ao negócio, percebida pela inovação, aspiração de desenvolvimento pessoal, comprometimento e capacidade de assumir riscos, como fatores observáveis pelos franqueadores na seleção dos franqueados, por demonstrarem competências que tendem a dar bons resultados futuros.

2.3 Carreira

Para tratar de carreira é imprescindível falar sobre vida. Há pessoas que distinguem, vida e trabalho, considerando-os como algo pessoal e profissional, separadamente. O certo é que a vida é única, englobando várias faces e dimensões, sendo elas, a amorosa, religiosa, a profissional e outras (CORTELLA; MANDELLI, 2011).

Esta última face - profissional - é o local onde encontra-se o trabalho, o qual significado advém do latim, diante da palavra *tripalium*, composta por, tri (três) paliu (paus), denotando um instrumento de tortura, utilizado pelos latinos como gíria a sua função cumprida, segundo a etimologia. Fato é que não pode-se confundir esse conceito na condição atual, pós renascentista, de emprego e trabalho, pois enquanto o primeiro é fonte de renda, o segundo é fonte de vida, ou seja, sua obra e construção (CORTELLA; MANDELLI, 2011).

Sendo assim, segundo a etimologia, constata-se a palavra carreira, advinda do latim, *carraria*, demonstra a ideia de um caminho, uma trajetória (CHANLAT, 1995). Ela, de acordo com Hall (2002), pode ser considerada na perspectiva de sequência de trabalhos, como uma série de posições ocupadas pelo indivíduo, não considerando cargos, funções ou remunerações, durante o período de sua vida profissional, juntamente com as experiências desenvolvidas, envolvendo seus comportamentos e atitudes.

Collin e Young (2002), já com outra abordagem consideram a carreira como tendo uma relação direta com o trabalho, em uma perspectiva que vai além dos movimentos e alterações sofridas em sua trajetória. Para eles, a série de situações vividas conferem identidade a pessoa, refletindo nas funções tidas ao longo da vida profissional.

Em consonância, Dutra (2000) considera que a formação da identidade do indivíduo ocorrerá de acordo com suas competências, estando, suas funções e futuras oportunidades, situadas ao redor delas, sendo que, a realização da mudança da carreira é difícil e ocorrerá na medida que o público alvo do indivíduo passa a ser outro, ou seja, saindo da área direcionada ao interior da empresa como financeiro, contábil e passando para a área em que o público é o exterior, como o marketing, o qual os consumidores são o alvo. Com isso, considera-se que a carreira não é um tipo de caminho inflexível que deve ser trilhado, pelo contrário, é uma sequência de atividades realizadas pela pessoa (DUTRA, 2000).

A perspectiva da orientação de carreira Proteana ganhou esse nome devido à analogia ao Deus Proteu, da mitologia grega, que conseguia mudar sua forma conforme as contingências. Nela, o indivíduo é quem faz sua carreira de acordo com seus valores, pretensões e objetivos. Portanto, considera-se a autonomia individual com relação a carreira como ponto chave, sendo, a pessoa, guiada por motivos pessoais ou do ambiente a sua volta (HALL, 2002). Portanto, para Hall (2002), o sucesso psicológico permeado pela satisfação pessoal refletirá na formação de uma carreira ao indivíduo.

Chanlat (1995) considera a carreira empreendedora como advinda de um contexto de crise do Estado, grande desemprego, e pouca estabilidade, onde, os indivíduos começaram a criar seu próprio emprego e a partir daí, assumindo riscos maiores, conseguiram obter resultados extraordinários em comparação ao que conseguiriam na burocracia hierárquica organizacional. Segundo ele, a independência dos cargos executivos e não-executivos das grandes empresas, inovação, criatividade e gosto pelo risco são características deste tipo de carreira tão à tona na atualidade.

Segundo Guedes (2009) a carreira empreendedora pode ser dividida em quatro estágios de desenvolvimento do indivíduo, sendo eles, a partida, crescimento, maturidade e emancipação. Ainda neste contexto, a autora define que a partida é o momento inicial do empreendimento, onde o indivíduo inicia o negócio, independentemente da idade, e fica extremamente na parte operacional da empresa. Nesse momento, tem-se dificuldades financeiras, e grande concorrência com empresas já estabilizadas no mercado. Na fase de crescimento, há a conquista de clientes, a consolidação da identidade empresarial, o retorno financeiro, e a ampliação com abertura de filiais ou franquias, onde, nesse momento, o indivíduo ainda no operacional começa a realizar estratégias de gestão. Na maturidade, as estratégias de gestão já ocupam mais tempo do indivíduo com relação ao operacional, e nela, a empresa cria raízes e solidez no mercado. Na emancipação, o empreendedor realiza estratégias de permanência no mercado e começa a pensar na sucessão (GUEDES, 2009).

Vê-se também a personalidade do empreendedor com características como: “disposição para correr riscos, pró-atividade, persistência, resiliência, perfeccionismo e curiosidade”, além do fato do papel da família no estímulo à atividade, dos aprendizados envolvidos na prática, das redes de relacionamento importantes para o desenvolvimento serem fatores intrínsecos ao estado de empreendedor (GUEDES, 2009).

2.4 Trajetória e Desenvolvimento de Carreira

As trajetórias de carreiras podem ser classificadas como uma sequência de situações profissionais articuladas e vivenciadas de forma que conciliem desenvolvimento pessoal e organizacional, seguindo certo padrão e podendo ser encontradas em organizações, mercados ou análises de biografias (DUTRA, 2000).

Segundo Dutra (2000) vivemos em um período onde há certa resistência ao planejamento de carreira por parte das pessoas, pela falta de estímulo e pelo norteamto externo em vez do interno, ou seja, as pessoas guiam-se por remuneração e status em vez de preferências pessoais. Além disso, considera-se, equivocadamente, que a identificação de oportunidades na organização ou no mercado pela percepção de cada indivíduo é suficiente para influenciar suas escolhas de carreira, pois há uma visão restrita de oportunidade, que expõe o ensejo de que a organização ou o mercado não são parâmetros oportunos de norte na busca de oportunidades, pois seu contexto não exprime nada do futuro e, “quando pensamos em carreira, nossa cabeça deve estar no amanhã e não no ontem”.

Por fatores como estes, necessita-se de um projeto profissional para minimizar os riscos, sempre olhando a carreira de dentro para fora, de acordo com suas proposições, tomando-se como referência. Dessa forma, a construção do projeto é dada pela autoavaliação (ou autoconhecimento), estabelecimento de objetivos e implementação, com foco na visão realista das qualidades e interesses com a clara delimitação de onde queremos estar, tendo em mente o sentido. Em outras palavras, compreendendo a explicação do porque aquilo é uma obra da sua vida (CORTELLA, 2007; DUTRA, 2000).

Vale destacar que a formulação da trajetória se dá pelo equilíbrio buscado no movimento devido à flexibilidade contemporânea. Neste processo, a harmonia é conquistada na diferença, como em uma orquestra onde os instrumentos formam um conjunto harmônico

com notas e arranjos distintos. Com isso, a rotina não pode ser confundida com a monotonia, porém deve-se atentar que o sair do óbvio, ou seja, o famoso “pensar fora da caixa” ou o ir além, não implique em uma corrosão do caráter na busca pelo objetivo contido em seu projeto de vida (CORTELLA, 2007; SENNETT, 1999).

Tratando sobre o conceito de desenvolvimento, diferentemente da abordagem de que a carreira é uma sequência de empregos vividos, Savickas (2005) a define como um processo contínuo e dinâmico de adaptabilidade, onde há uma construção psicossocial, em que o indivíduo responde às tarefas ligadas a sua face profissional com atitudes de planejamento, exploração de si e tomadas de decisões.

Assim, Savickas (2005) define a teoria da construção de carreira, na qual expõe que para realizar o desenvolvimento de carreira, os indivíduos fazem um processo construtivo, pessoal e social, em que concedem significados às escolhas feitas, passando, dessa forma, a delinear um sentido às escolhas passadas, experiências atuais e a ambições futuras. Nela, o indivíduo tem atitude ativa para construir sua trajetória de carreira, indo além das ocupações, dando significados e sentido àquilo (AMBIEL, 2014).

Essa teoria propõe que os indivíduos realizem estratégias para lidar com as situações profissionais, necessitando de competências comportamentais para seu desenvolvimento e adaptabilidade, sendo elas divididas em quatro dimensões interligadas, conhecidas como: *concern*, *control*, *curiosity* e *confidence* (SAVICKAS, 2005).

Segundo Savickas (2005), *concern* denota a ideia de que o indivíduo necessita de preocupação profissional ao longo do tempo, refletindo e criando ideias sobre sua carreira, sendo que a falta de preocupação é considerada como uma carreira indiferente, a qual causa uma série de pessimismos futuro, podendo gerar, inclusive, problemas de orientação. A segunda competência, *control*, expõe a necessidade do indivíduo ter consciência da responsabilidade de construir sua carreira, tendo, portanto, o controle dela. A falta desse controle pode ser considerada como a causadora da indecisão de carreira, que prejudica a habilidade de escolha. A terceira competência, *curiosity*, demonstra que deve-se ter curiosidade na carreira, com atitudes de buscar oportunidades no ambiente que vão de acordo com pretensões futuras, acreditando estar sempre aberto a novas experiências, já que, a falta de curiosidade pode gerar uma imagem imprecisa do eu, juntamente com uma ingenuidade do ambiente ao seu redor. Por fim, a última dimensão das competências necessárias para a adaptabilidade de carreira é *confidence*, ou seja, como o próprio nome da palavra explica, confiança, a qual reflete em uma eficácia na resolução de problemas encontrados nas atividades diárias, sendo que, sua falta pode ocasionar impedimentos e barreiras no desenvolvimento das funções e na busca pelas aspirações individuais.

3. METODOLOGIA

O tipo de pesquisa descritiva e exploratório foi utilizado na pesquisa da carreira dos indivíduos franqueados, já que se torna importante a averiguação de elementos causadores da escolha pelo modelo de franquias como face de trabalho de suas vidas, juntamente com a estabilização no negócio e continuidade do mesmo na perspectiva de criação de uma trajetória e desenvolvimento de carreira. A abordagem adotada foi a qualitativa, escolhida devido ao fato das experiências profissionais e aspectos intrínsecos às carreiras serem abordados enfaticamente no trabalho. Segundo Lakatos e Marconi (2003), a abordagem qualitativa faz uma “observação sistemática e participante” a fim de levantar a vida e história dos sujeitos de pesquisa, analisando os elementos de sua estrutura.

A coleta de dados foi realizada por uma entrevista semiestruturada com 8 (oito) sujeitos de pesquisa com a característica comum de serem indivíduos franqueados. Os entrevistados

foram denominados como E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E8. No Quadro 1, vê-se o roteiro de perguntas criado com base na referência teórica para tratar do assunto abordado.

Quadro 1 – Perguntas Base das Entrevistas Semiestruturadas.

Há quanto tempo adquiriu a franquia? Foi a primeira? Fazia o que antes?	DUTRA, 2000
Quais foram as causas que o levaram a adquirir uma franquia?	HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014 GEM, 2016
Teve algum fator decisivo como influência política, formação ou influência pessoal para a escolha?	PAPULOVÁ; PAPULA, 2015 GOMPERS et al., 2006
Quando percebeu a estabilização do negócio?	GEM, 2016
Qual sua visão do modelo de negócio de franquias?	WATSON; JOHNSON, 2010 CORTELLA; MANDELLI, 2011
Como funciona a comunicação efetiva, suporte e orientação entre as partes?	DA ROCHA SOUSA, 2016
Tem liberdade ou é engessado para tomar decisões em aspectos como propaganda e marketing?	DA ROCHA SOUSA, 2016
No início e atualmente, tem dedicação integral com o negócio ou tem outro foco?	SAVICKAS, 2005
Enxerga o trabalho como face (dimensão) da vida ou vê de forma separada?	COLLIN E YOUNG, 2002 CORTELLA; MANDELLI, 2011
Altera-se conforme as contingências?	HALL, 2002
Concorrência com empresas estabilizadas no mercado gera medo?	CHANLAT, 1995
Qual o sentido que você dá para o que faz? Guia-se por remuneração ou preferência pessoal?	CORTELLA, 2007 DUTRA, 2000
Pensa no amanhã? Tem projetos futuros como abertura de novas franquias ou novos negócios?	SAVICKAS, 2005
Com a experiência adquirida no mercado, pensa em sair da franquia e ter o próprio negócio (própria marca)?	GUEDES, 2009
Qual significado concede a essas escolhas e ambições?	SAVICKAS, 2005 AMBIEL, 2014
Se você pudesse me dizer uma coisa que acredita que fez o negócio dar certo e estar como está hoje, o que seria?	SAVICKAS, 2005

Fonte: Elaboração própria do autor com base na literatura utilizada.

Na entrevista, o tema era introduzido pelo entrevistador e o entrevistado tinha a liberdade de discorrer sobre o que era sugerido, dentro de uma conversa informal. Assim, o entrevistador tinha mais papel de ouvinte e intervinha para colocar algumas questões estabelecidas previamente como auxílio de seguimento da conversa, dirigindo, dessa forma, a entrevista, da maneira que achasse mais oportuno. Segundo Minayo (1993), isso traz a vantagem de compreensão das especificidades culturais para determinados grupos, no caso, o de franqueados, podendo assim, compará-los ao mesmo tempo em que realizam suas descrições individuais sobre os fatos abordados.

As entrevistas coletadas foram transcritas e posteriormente foi realizada a análise de conteúdo. Utilizou-se, com base nos conceitos de Bardin (1979), o processo de categorização como procedimento de análise, visando três categorias. Na categoria, 1 o foco está nas características individuais de escolha de carreira em uma franquia. Na categoria 2, encontra-se a comparação com a perspectiva da carreira empreendedora. E, por fim, na categoria 3, aspectos do desenvolvimento de sua trajetória

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Categoria 1: Características individuais de escolha

Na primeira categoria os entrevistados demonstraram um repertório individual, delineando historicamente algumas prévias em relação à tomada de decisão em abrir uma franquia.

Todos os franqueados já tiveram uma experiência profissional anteriormente à abertura da franquia. Alguns deles, inclusive, trabalharam no mesmo ramo do negócio atual e optaram por transformar o seu negócio próprio em franquia pelas facilidades e vantagens fornecidas por este modelo. O E2, por exemplo, já trabalhava com chocolates e um grande problema na produção ocorrido em época de Páscoa o fez acreditar que a “entrada” à marca já estabelecida, que detinha estrutura de última geração, seria o melhor naquele momento.

“Eu tive um grande problema numa Páscoa de muito calor enquanto ele tava suando na mesa para poder fazer o embrulho. Quando a gente foi ver ele tava totalmente derretido por causa da temperatura. Então quando eu soube que existia essa fábrica em São Paulo eu tentei entrar em contato, consegui uma entrevista, fui lá marquei, conversamos...”.
(E2)

Em consonância, o E1 tinha uma drogaria própria, porém as circunstâncias de concorrência do setor o fez optar por aderir ao sistema de franquias. No seu caso, por ser uma franquia cooperativa, grandes vantagens competitivas foram obtidas, como o preço dos produtos. Dessa forma, ele pode enfrentar “de igual para igual”, as grandes corporações.

“[...] percebendo que o mercado de farmácia é competitivo demais e as grandes corporações dominam o local, decidi abrir uma franquia juntamente com a cooperativa franqueada, onde cada um é dono do seu espaço e cada um responde por sua loja”. (E1)

De modo geral, todos os entrevistados se mostraram assertivos na tomada de decisão de adentrar ao modelo de franquias, demonstrando nenhum arrependimento nesse aspecto. O E4 acredita que caso tivesse aberto uma loja própria, provavelmente, já teria fechado dado o baixo grau de conhecimento neste tipo de negócio. Assim, sua escolha pela franquia se deu devido ao

auxílio e vantagens que a marca concedeu para seu negócio tanto na abertura, quanto no seu desenvolvimento, da mesma forma que a maioria.

“Eu não me arrependo de ter aberto franquias, porque eu tivesse aberto uma loja sem nome, acho que eu já teria fechado”. (E4)

Existem vantagens desde a montagem da loja... eles escolheram o ponto... Eu também nunca tinha trabalhado com varejo, então ajuda. Desde a escolha do espaço, montagem da loja, questão de vitrine, questão de guardar as coisas. E agora tem suporte duas vezes por ano... eles vêm “pra cá” e dão suporte interno. (E3)

Em consonância com o exposto por Chanlat (1995) e Papulová e Papula (2015), isso demonstra que o apoio concedido pelas franquias aos indivíduos, geralmente inexperientes nesse tipo de negócio, reflete em uma psicológica interpretação da divisão de riscos, a qual impulsiona a tomada de decisão individual em prol desse sistema de negócio. Portanto, há uma clara evidência de que as franquias oferecem condições favoráveis que submergem a insegurança dos indivíduos e entregam uma proposta alinhada a seus sonhos, ser dono do próprio negócio, como demonstra E3, quando diz que sempre estudou para ter um negócio próprio, até o momento que identificou uma oportunidade convincente e alinhada a suas ambições.

Então, tratando-se da causa da entrada desses indivíduos ao modelo de franquias, os fatores principais que os levaram a pensar em adquiri-las foi a busca por um negócio que geraria satisfação individual e ao mesmo tempo uma remuneração convincente, agregada de apoios, que de certa forma, traduzem-se em vantagens competitivas. Isso vai de encontro com o defendido por Cortella e Mandelli (2011) no que tange ao significado onde o trabalho é tratado como fonte de vida e o emprego como fonte de renda.

Apesar disso, alguns demonstraram uma visão de emprego na entrada escolhida pela adesão ao sistema de franquias, como no caso do E6, o qual demonstrou que o vínculo com o negócio e seus aspectos fixadores eram, em grande parte, na atualidade, fatores econômicos e burocráticos como contratos.

Enfim, a maioria dos franqueados demonstravam que o principal fator de retenção era a satisfação, como no caso de E3, que já tinha uma identificação histórica com a marca.

“Eu sempre gostei muito, na verdade minha vó era cliente para você ter uma ideia. E minha vó já faleceu... Eu sempre me identifiquei com a marca”. (E3)

No caso do E5, que foi bem incisivo quanto à busca de uma marca, até o encontro com a atual, pode-se verificar o alinhamento de desejos e gostos pessoais ao trabalho, demonstrando, assim como Cortella e Mandelli (2011), que a face profissional, não pode ser vista como separada da pessoal.

“Minha família e eu queríamos dar uma diversificada no ramo de negócio, e a gente começou a pesquisar sobre franquias... pesquisei várias... Mas eu precisava encontrar algo que fosse legal com relação à rentabilidade e ao mesmo tempo que fosse algo que eu gostasse de estar trabalhando, porque assim... eu amo esporte, e a essa empresa vende esporte, estilo de vida saudável... juntou tudo isso”. (E5)

Da mesma forma, o E4 tinha uma identificação com a marca por ser um cliente incisivo da mesma. Assim, as descrições sobre os fatores pessoais que os levaram a adquirir a franquia estão mais relacionados com a identificação (trabalho), do que apenas remuneração (emprego). Esse fato vai de encontro com o que Da Rocha Sousa (2016) e Gompers et al. (2006) tratam sobre a relação entre as partes ter alguns requisitos para gerar um bom desempenho. Esses requisitos podem ser considerados como habilidades, qualidades e identificação das partes, muitas vezes correlacionada pelo perfil da empresa e do indivíduo ser semelhante, o que também impacta no processo de seleção dos franqueados.

Hisrich, Peters e Shepherd (2014) e Jambulingam e Nevin (1999) acreditam que a independência econômica e social são os principais fatores que levam a abertura de um negócio, e a pesquisa mostrou isso com certo equilíbrio, dentro de perfis com a percepção de desenvolvimento pessoal, comprometimento e responsabilidade relacionada ao negócio, como confirma E2.

“Amor, você pega um amor nisso aqui... Você pega, é um filho que você cria, né? Você cria um vínculo, um amor. É aquilo que eu falei. Ou você gosta ou você não gosta... ou você tem amor ou você não tem amor... Não adianta nada você trabalhar com um negócio que te dê lucro mas que você não gosta daquilo, não vale a pena, você não vai para frente... Ou então, você gosta daquilo mas não te dá o lucro nenhum, também não vai...” (E2)

Tratando das influências pessoais para a escolha a esse tipo de negócio tiveram variados tipos de respostas, específicos para cada caso. O E7, por exemplo, não teve apoio da família em sua decisão em aderir ao negócio, assim como o E4 que não tinha experiência no ramo.

“Minha família não me apoiou, pelo contrário... Até que uma cunhada minha falou que não trocava o certo pelo duvidoso... Mas assim, eu não sabia se ia dar certo e fui atrás da franquia e eles dão um suporte que me encorajou a isso”. (E7)

“Meu pai me falou... você nunca vendeu uma camiseta, como quer abrir uma loja no shopping?”. (E4)

Em contrapartida, o E5 e o E1 tiveram total apoio da família, sendo que no primeiro caso, houve até ajuda financeira para compra da franquia e abertura da loja.

“Tive apoio da minha família. Realizamos os negócios em conjunto e, inclusive, estamos com outra loja da mesma franquia em outra cidade, atualmente”. (E5)

“Minha esposa trabalha comigo aqui e meu filho também ajuda... É só ele se formar... pra que ele dê sequência e também tenha a dele”. (E1)

Dessa forma, assim como mencionado por Guedes (2009), a família tem um importante estímulo neste tipo de atividade, fazendo com que a pessoa considere a opinião para tomar suas decisões. Em alguns casos, o apoio positivo faz com que a pessoa tenha um impulso e confiança para seguir em frente com a ideia de adentrar no sistema de franquias, já em casos negativos, aquilo serve de alerta e, até mesmo, motivação.

Enfim, percebe-se que há sempre um sentido intrínseco ao trabalho dos franqueados que os garante uma identidade social. A gratidão é um exemplo de significado que fica evidenciado pelo fato de que o esforço vale a pena frente aos resultados neste tipo de negócio, como demonstra E4, E3 e E1.

“Quando você está numa empresa e você dá o máximo de si, às vezes, você não vê o resultado do seu esforço diretamente. Você vai ver lá na frente. Quando o negócio é seu, você trabalha pra caramba e já dá resultado. Então tudo que eu me esforço vai ser revertido pra mim, entendeu? Então isso é muito gratificante pra mim... Se eu tiver que ficar acordado, me estressar... Lá no final “cê” vai saber que vai ser revertido...”(E4)

“Hoje não conseguiria viver sem.” (E3)

“É meu ganha pão. É isso que eu falei, você tem que fazer um custo, o que eu preciso pra viver? O que você não precisar, tem que investir no seu negócio, que é algo que está te sustentando...”(E1)

Dessa forma, entende-se que os franqueados enxergam a carreira de dentro para fora, de acordo com suas proposições, tomando-se como referência, ou seja, se autoavaliando e entendendo que aquilo será a obra de sua vida. Assim como Cortella (2007) e Dutra (2000) demonstram quando tratam do foco na visão real de qualidades e interesses em relação a delimitação de onde queremos estar e como aquilo nos satisfaz.

Categoria 2: Perspectiva empreendedora na carreira de franqueados

Majoritariamente, foi entendido que a oportunidade em consonância com a identificação pessoal, tratada na categoria 1, são os principais parâmetros para a entrada dos elementos de pesquisa no sistema de franquias. Em consonância com Chanlat (1995) e GEM (2016), podemos entender que o contexto atual de desemprego faz com que os indivíduos busquem abrir seu próprio negócio na busca da satisfação econômica e pessoal. Com isso, surgem os empreendedores, que no caso das franquias evidenciaram, na totalidade, a visão da diretriz de oportunidade, como demonstrado por E4, E6, E2 e E3.

“Eu estava disposto a me jogar em algum negócio né. E o pessoal da franquía, logo na primeira reunião que eu tive com eles... me dei bem! Tanto pelos gostos quando pela história de cada um, então eu vi uma oportunidade inclusive por estar amparado”. (E4)

“Então, essa loja caiu meio de paraquedas aqui. Meu marido conhece o franqueador, tem contato direto com ele. E foi através dele que surgiu a oportunidade de pegar a loja, não foi uma coisa muito pensada... adquirir a loja por um preço mais acessível, uma coisa casual que gerou isso...”. (E6)

“Eu sempre gostei desse tipo de produto e tive uma oportunidade de conhecer a fábrica e ver esse sistema de vendas onde eu poderia tá vendendo aquilo que eu fazia em casa, ovo de Páscoa, uma coisa já pronta... com uma tecnologia melhor, mas um produto garantindo, de marca né”. (E2)

“Senti falta desse produto aqui na região... Na época só tinha uma loja, que nem era no shopping e nem encontrava direito o produto em si. Essa marca não tinha aqui... Senti oportunidade no produto e na marca”. (E3)

Nenhum deles caracterizou sua entrada neste modelo de negócio por uma ocasião de necessidade, o que reforça, na perspectiva empreendedora, a diretriz de oportunidade como motivadora da busca por franquias para realização dos negócios.

O modelo de franquias também se mostrou influenciado pelo ambiente e não só por ser uma válvula facilitadora da criação do próprio negócio em tempos de desemprego ou por ser um dos modelos de negócio mais relevantes no contexto atual (GREWAL et al., 2011; PAPULOVÁ; PAPULA, 2015). Mas, por ter as empresas franqueadora, papel importante na demonstração de oportunidades aos potenciais franqueados. Isso é evidenciado pelos programas de visitas às organizações, que tem como objetivo inserir o indivíduo naquele ambiente para criar um vínculo e demonstrar uma alternativa de negócio onde haverá uma relação saudável e produtiva entre as partes a qual resultará em benefícios sociais e financeiros, como constata Watson e Johnson (2010).

Assim, as franquias tornam-se convincentes e atrativas na medida em que oferecem a divisão de riscos, como trata Da Rocha Sousa (2016), e ferramentas de auxílio, muito buscadas por esses indivíduos que, apesar de serem adeptos a tomar o risco, utilizam isso como fator de amenização do mesmo. Exemplo disso é que todos os entrevistados foram incisivos em falar dos auxílios providos pelas franquias e das consequências competitivas geradas pela adesão, como no caso de E1.

“Uma rede independente não consegue ter o mesmo poder de compra que uma rede cooperativa franqueada. Imagine a força desse tanto de CNPJ comprando junto”. (E1)

Por isso, compreende-se certa similaridade entre a carreira empreendedora com carreira dos indivíduos franqueados na medida em que a diferenciação se dá apenas pela escolha do negócio próprio ou modelo de franquias e sua implicação com relação à liberdade, já que, no segundo caso, há de ser seguido padrões. A semelhança tange todo processo de tomada de decisão, de operação e contexto de expansão. Além disso, percebe-se uma consonância com a ação empreendedora descrita por Hisrich, Peters e Shepherd (2014), já que há a entrada em novos mercados pela própria adesão ao sistema de franquias, impulsionada pelas vantagens e divisão de riscos promovidas por ela. Em alguns casos, mesmo que haja uma prévia experiência dos indivíduos no ramo, o modelo de negócio os encoraja a empreender pelas facilidades garantidas (GOMPERS et al., 2006).

Com isso, o questionamento sobre a dedicação integral diz respeito à adaptabilidade de carreira em um processo contínuo e dinâmico, onde há planejamento na face profissional, tratada por Savickas (2005). Nisso, pode-se perceber que os indivíduos que têm dedicação integral ao negócio, já planejam-se em desvencilhar-se para um outro foco no futuro. Alguns como E1, E4 e E7, pretendem sair do foco da respectiva loja franqueada abordada para então buscar outras coisas, como até expansões com a abertura de novas unidades. Outros como E5 e E8, já não têm dedicação integral. O E6, pretende, em um futuro próximo, contratar funcionários para exercer sua função na loja, demonstrando a adaptabilidade com relação à dinâmica do processo, onde quando estabilizado, busca-se novas coisas, que também demonstra a inquietação do empreendedor e a analogia à carreira proteana destacada por Hall (2002).

Indo de acordo com Guedes (2009) na perspectiva do estágio de desenvolvimento do indivíduo na carreira empreendedora, observa-se claramente o momento da estabilização do negócio, ou em outras palavras, da emancipação. Percebe-se que nos momentos iniciais, há uma dedicação integral por parte dos franqueados, mas, após o momento de estabilização do negócio, em franquias que não exigem dedicação de tempo integral, há a busca por outros negócios, ou expansão daquele mesmo em outras unidades.

A realização de estratégias de expansão, inclusive foi quase total nos franqueados entrevistados. Isso pode ser observado no E7, na seguinte frase sobre o questionamento da pretensão em ter novas lojas: *“Com certeza. Tanto é que já fui atrás. Minha ideia inicial foi abrir em outra cidade...”*. Ou em E1 na frase: *“Claro! É só o meu filho se formar”*. Ou em E4 na frase: *“mas já estamos com projetos de expansão de outra loja”*. Ou em E5 e E8, que pretendem abrir mais duas lojas nos próximos anos. Enfim, constata-se uma evidente busca pelo desenvolvimento, da mesma forma como é descrito no caso do empreendedor por Guedes (2009) ou GEM (2016), ressaltando, novamente, a similaridade entre o indivíduo franqueado e o empreendedorismo em sua essência.

Categoria 3: Desenvolvimento de sua trajetória

Muito questiona-se sobre o fato do indivíduo colocar seu dinheiro para trabalhar em um negócio que não será seu em sua totalidade. Isso nos leva a pensar, qual seria o desenvolvimento projetado na trajetória de carreira do franqueado? Dutra (2000), considera que a trajetória é uma sequência de trabalhos que o indivíduo tem e que proporcionem um desenvolvimento pessoal e profissional. O indivíduo E7 demonstrou isso dizendo que a carreira para ele seria o planejamento de um futuro melhor, na medida em que seu trabalho agora serviria de experiência para futuras expansões, ainda dentro da franquia, e para futura criação de uma marca própria.

Juntamente a isso, pode-se observar um majoritário planejamento profissional das pessoas, contradizendo a ideia de Dutra (2000) de que há uma aversão ao planejamento dado às aspirações externas de status e remuneração com que muitos deixam-se guiar. Assim, na carreira de indivíduos franqueados, viu-se que isso não pode ser constatado, pois, além de demonstrarem o contrário pela perspectiva futura traçada, suas preferências pessoais são colocadas à frente de toda tomada de decisão, como detalha Ambiel (2014) na construção da própria trajetória de carreira. Da mesma forma, Collin e Young (2002) e Sennett (1999) têm uma abordagem direta em que as pessoas formam suas identidades ao longo da vida profissional, em sua trajetória, aperfeiçoando e desenvolvendo suas proposições nas variações de trabalho, a qual enfrentam.

Como a carreira proteana prevê certa adaptabilidade em decorrência das alterações do contexto, ou seja, dos fatores situacionais e contingências, pode-se relacioná-la com a carreira do franqueado, a qual demonstra a autonomia individual, abordada como foco dos interesses pessoais de identificação social dos franqueados.

Por fim, Savickas (2005) trata do desenvolvimento de carreira demonstrando competências comportamentais necessárias, divididas em quatro dimensões. Esse assunto foi abordado a partir da perspectiva de sucesso e continuidade do negócio para o franqueado. Assim realizou-se o questionamento sobre a percepção do porque o negócio deu certo e porque tem-se a consciência de expansão daquele ou abertura de outro. Concluindo-se que as dimensões de Savickas vão de acordo com as percepções individuais dos franqueados.

A dimensão *concern*, que trata da preocupação profissional, aborda a reflexão e criação de ideias sobre sua carreira. Esse parâmetro pode ser observado em todos os casos, não havendo pessimismo com relação ao futuro. Também há orientação quanto aos próximos passos de continuidade e expansão do negócio, colocando-se em posições da cúpula estratégica assim que houver estabilidade.

A dimensão *control*, controle, demonstra uma competência de consciência e responsabilidade de se ter o controle de sua trajetória, da posição em que se encontra e na qual deseja chegar. Esse tipo de responsabilidade pode ser observada em E6, que sabe a posição operacional em que se encontra atualmente e prevê que no futuro o desenvolvimento do negócio possibilite a sua colocação em uma posição estratégica, na qual poderá ter “mais tempo para pensar em expansão e novos negócios”.

Com relação a curiosidade, *curiosity*, constata-se presente em forma de desafio na maior parte dos entrevistados. Esses desafios o aguçam a realizar o desconhecido de forma a buscar um melhoramento. Caso evidenciado por E1, o qual por curiosidade buscou alternativa em outra cidade e teve coragem de enfrentar os desafios, encontrando-se em uma posição mais confortável atualmente.

“Pra mim foi um desafio sair da minha cidade, da zona de conforto. Aonde eu estava... numa cidade onde todo mundo me conhecia, todo mundo sabia quem eu era e ir para um lugar totalmente desconhecido”.
(E1)

Por fim, a confiança, *confidence*, certamente é algo intrínseco ao significado de desenvolvimento dos indivíduos franqueados. Segundo eles, a confiança no seu trabalho e o acreditar naquilo que faz é o que trará resultados. As respostas a última pergunta “Se você pudesse me dizer uma coisa que acredita que fez o negócio dar certo e estar como está hoje, o que seria?” demonstram bem isso, assim como E8 respondeu.

“Acreditar e não desistir. Mesmo que você tenha grandes dificuldades pela frente... Não desiste! Vai e persiste que vai dar certo!”. (E8)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, os entrevistados revelaram suas peculiaridades com relação às causalidades que os levaram a adquirir uma franquia e, comparando-as, concluímos que a identificação pessoal para com a marca franqueadora, ou seja, o sentido do que fazem sendo alinhado às preferências pessoais é um parâmetro comum a todos. O processo de entrada em si teve fatores distintos, dado às especificidades de cada caso.

No momento da entrada nas franquias, a oportunidade foi descrita, na totalidade, como fator externo percebido por eles que influenciou na escolha, convergindo-se com a vertente da oportunidade vislumbrada na caracterização do empreendedor. Pode-se observar um processo de amadurecimento gerado ao decorrer da estabilização do negócio, que reflete diretamente nas tomadas de decisão e estratégias de planejamentos futuros aos indivíduos. Com isso, pode-se dizer que há uma similaridade com carreira empreendedora dados esses fatores. Com relação a carreira proteana, a adaptabilidade individual é observada. Em muitos casos, a entrada no sistema de franquias foi causada justamente por isso, sendo uma resposta à condição flexível do mercado, sempre procurando seguir suas pretensões e valores.

Entende-se, também, que o desenvolvimento do franqueado frente às suas normas e padrões é totalmente livre e não ocasional, já que há um planejamento por parte de todos com relação à trajetória de carreira desejada, ocorrendo dentro ou fora da franquia.

Com relação às competências necessárias na percepção dos mesmos para o sucesso e continuidade do negócio, as proposições e dimensões de Savickas (2005) estão de acordo, sendo elas entendidas como fatores intrínsecos à consciência do franqueado sobre si mesmo.

As limitações do trabalho podem ser consideradas no que tange a pouca quantidade de entrevistados, oito, presentes na mesma região, interior do estado de São Paulo e a pouca profundidade na caracterização dos indivíduos franqueados.

Estudos relacionados a carreira de franqueados foram pouco explorados atualmente pela literatura, portanto, a contribuição do estudo foi a caracterização dos indivíduos franqueados no que tange às causas de sua entrada neste tipo de negócio, semelhanças com relação a perspectiva empreendedora e sua percepção de trajetória de carreira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBIEL, Rodolfo AM. Adaptabilidade de carreira: uma abordagem histórica de conceitos, modelos e teorias. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 15, n. 1, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BAUMAN, Z. **Liquid modernity**. John Wiley & Sons, 2013.

BROWN, S. D.; LENT, R. W. **Career development and counseling: Putting theory and research to work**. John Wiley & Sons, 2004.

CHANLAT, J. Quais carreiras e para qual sociedade?(I). **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

COLLIN, A.; YOUNG, R. A. **The future of career**. Cambridge University Press, 2000.

CORTELLA, M. S.; MANDELLI, P.. Vida e Carreira: um equilíbrio possível. **São Paulo**, 2011.

CORTELLA, M. S. Qual é a tua obra. **Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética**, v. 14, 2007.

DA ROCHA SOUSA, M. A. et al. Perfil dos franqueados: uma investigação da relação entre o perfil idealizado pelos franqueadores e o das pessoas interessadas em adquirir uma franquia. **Revista ESPACIOS**, v.37, n. 11, 2016.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas SA, 2000.

GEM, G. S. M. S. S. et al. – Empreendedorismo no Brasil: 2016. **Curitiba: IBQP**, 2016.

GOMPERS, P. et al. **Skill vs. luck in entrepreneurship and venture capital: Evidence from serial entrepreneurs**. National bureau of economic research, 2006.

GREWAL, D. et al. Franchise partnership and international expansion: a conceptual framework and research propositions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 3, p. 533-557, 2011.

GUEDES, S. A. **A carreira do empreendedor**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. Sage, 2002.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo-9**. AMGH Editora, 2014.

JAMBULINGAM, T.; NEVIN, J. R. Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. **Journal of Business Venturing**, v. 14, n. 4, p. 363-395, 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2003.

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde. 2 edição. **São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco**, 1993.

PAPULOVÁ, Z.; PAPULA, J. Entrepreneurship in the Eyes of the Young Generation. **Procedia Economics and Finance**, v. 34, p. 514-520, 2015.

SAVICKAS, M. L. The theory and practice of career construction. **Career development and counseling: Putting theory and research to work**, v. 1, p. 42-70, 2005.

SENNETT, R.; SANTARRITA, M. **A corrosão do caráter**. Editora Record, 1999.

WATSON, A.; JOHNSON, R. Managing the franchisor–franchisee relationship: A relationship marketing perspective. **Journal of Marketing Channels**, v. 17, n. 1, p. 51-68, 2010.