



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE**

**Curso de Especialização em Ontopsicologia**

**CAMILA HEINZ MANNES**

**COMO MINIMIZAR OS EFEITOS DOS ESTEREÓTIPOS NO PROCESSO  
DE OBTENÇÃO DE RESULTADOS DO FRANQUEADO**

**Restinga Sêca**

**2022**



**CAMILA HEINZ MANNES**

**COMO MINIMIZAR OS EFEITOS DOS ESTEREÓTIPOS NO PROCESSO  
DE OBTENÇÃO DE RESULTADOS DO FRANQUEADO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em  
Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF,  
apresentado como requisito parcial para obtenção do  
grau de especialista em Ontopsicologia

Orientador: Prof. MSc. Wesley Lacerda e Silva

**Restinga Sêca**

**2022**

**CAMILA HEINZ MANNES**

**COMO MINIMIZAR OS EFEITOS DOS ESTEREÓTIPOS NO PROCESSO  
DE OBTENÇÃO DE RESULTADOS DO FRANQUEADO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ontopsicologia, Curso de Especialização em Ontopsicologia, Faculdade Antonio Meneghetti – AMF.

Restinga Seca, 04 de fevereiro de 2022.

**Banca Examinadora:**

**Orientador (a):** \_\_\_\_\_

Prof<sup>ª</sup>. Ms. Wesley Lacerda e Silva  
Antonio Meneghetti Faculdade-AMF

**Membro:** \_\_\_\_\_

Prof<sup>ª</sup>. Dr. Ricardo Schaefer  
Antonio Meneghetti Faculdade-AMF

**Membro:** \_\_\_\_\_

Prof<sup>ª</sup>. Ms. Josiane Barbieri  
Antonio Meneghetti Faculdade-AMF

## RESUMO

O modelo de negócio de franquias apresenta diversas vantagens para o indivíduo que quer empreender, mas não quer começar seu negócio do zero. Ao adquirir uma franquia se entra em uma rede com padrões de negócio definidos, iniciando assim uma relação entre franquia e franqueado para fazer o empreendimento prosperar. É sabido que os seres humanos possuem estereótipos que condicionam seu comportamento. Tendo em vista esses dois aspectos, o presente trabalho buscou investigar como minimizar os efeitos dos estereótipos no processo de obtenção de resultados do franqueado. O estudo foi conduzido em uma franqueadora de marketplace de pedidos online de comida. Os resultados desse exposto mostram quais são os principais estereótipos apresentados pelos franqueados, maneiras de minimizá-los e ainda faz uma correlação entre estereótipos e os resultados das franquias.

**Palavras chave:** estereótipo, franquias, resultado, processo seletivo.

## **ABSTRACT**

The business model of franchises presents several advantages for the individual who wants to undertake but does not want to start your business from scratch. By acquiring a franchise, one enters into a network with defined business patterns thus initiating a relationship between franchise and franchisee to make the venture thrive. It is well known that humans are endowed with stereotypes that condition their behavior. In view of these two aspects, the present work sought to investigate how to minimize the effects of stereotypes in the process of obtaining franchisee results. The study was conducted at a marketplace franchisee of online food orders. The results of this exposition show the main stereotypes presented by the franchisees, ways of minimizing them and also makes a correlation between stereotypes and the results of franchises.

**Key words:** stereotype, franchises, result, selective process.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Características da amostra	18
<b>Quadro 2</b> – Objeções ou dificuldades de cada franquia	27
<b>Quadro 3</b> – Nível de realização de cada ação	30
<b>Quadro 4</b> – Atingimento da meta proposta	32
<b>Quadro 5</b> – Nível de sucesso financeiro das franquias dois anos após a pesquisa	33

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	8
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA	8
1.3 OBJETIVOS	9
1.3.1 Objetivo Geral	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b>	10
2.1 ESTEREÓTIPOS	10
2.2 MINIMIZAR OS EFEITOS DOS ESTEREÓTIPOS	13
<b>3 METODOLOGIA</b>	16
<b>4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	19
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	35
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	39

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho visa abordar de que maneira os estereótipos podem influenciar nos resultados de uma franquia de *marketplace*<sup>1</sup> de pedidos de comida online. Assim, nesta seção estão apresentados o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, a delimitação do tema, além da justificativa para a elaboração do estudo indicando de forma coerente onde se dá a confluência entre os temas propostos.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

De acordo com a Associação Brasileira de Franquias (ABF), facilidade de expansão, reconhecimento de marca, vantagens contratuais, gestão, fornecedores, criatividade, padronização, negociação, suporte e coletividade estão entre os principais motivos para um empreendedor optar por adquirir uma franquia e não começar um negócio do zero.

Ao ingressar em uma franqueadora, o novo franqueado deve se encaixar em um modelo de negócio que ainda não conhece na prática e vai ter todo o suporte da franqueadora para fazer com que o negócio dê certo.

Nesse cenário, foi constatado que o ser humano possui estereótipos que são criados ao decorrer da vida que condicionam o seu comportamento. Considerando esse cenário, o presente trabalho tem como objetivo geral: investigar como minimizar os efeitos dos estereótipos no processo de obtenção de resultados do franqueado.

### 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O presente trabalho nasceu com o intuito de investigar dentro de uma franqueadora de *marketplace* de *delivery* de comida online, como os estereótipos dos franqueados podem influenciar nos resultados de uma franquia em fase de implementação.

---

<sup>1</sup> “Marketplace é um local onde se faz comércio de bens e serviços. A palavra é uma junção dos termos ingleses market, que significa "mercado" e place, que significa "lugar". O mercado pode acontecer em um espaço físico (real) ou em um espaço virtual.” Fonte: <[www.significados.com.br/marketplace/](http://www.significados.com.br/marketplace/)> acesso em: 31 de mar. 2019.



## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Investigar como minimizar os efeitos dos estereótipos no processo de obtenção de resultados do franqueado.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Levantar quais são os principais estereótipos apresentados pelos franqueados;
- Compreender se existem estereótipos que influenciam mais nos resultados que outros; e
- Investigar ferramentas para minimizar os efeitos dos estereótipos.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A sessão que segue irá abordar os conceitos considerados importantes para a elaboração deste trabalho: os estereótipos e como minimizar seus efeitos.

### 2.1 ESTEREÓTIPOS

O presente trabalho tem como foco investigar como os estereótipos influenciam na tomada de decisão do franqueado. A seguir serão apresentados conceitos acerca de estereótipos dando foco principal aos escritos de Meneghetti (1936-2013) sobre o assunto.

De acordo com o dicionário Houaiss (2001), estereótipo é algo que se adequa a um padrão fixo ou geral, sendo esse padrão alimentado por ideias já concebidas e pela falta de conhecimento do real.

Ao encontro do conceito apresentado, Meneghetti (2012) conceitua estereótipo como uma unidade de medida pré-estabelecida, um modelo de comportamento geral derivado de outros que é tomado pelo indivíduo como valor em seu contato com o social. Meneghetti (2012 p.103), descreve como “um comportamento caracterial aprendido de fora”.

Ambos os conceitos apresentados denotam um conhecimento que não parte exclusivamente do indivíduo, é algo que ele aprendeu de fora e toma como verdade para conduzir certas decisões ou comportamentos.

Para entender de onde derivam os estereótipos é necessário fazer uma relação entre os conceitos de monitor de reflexão, monitor de deflexão e grelha de deformação apresentados por Meneghetti.

De acordo com Meneghetti (2011), a consciência humana é um espelho por meio do qual o indivíduo é informado sobre a real situação do seu organismo, assim, o autor denomina tal mecanismo de monitor de reflexão.

Ainda de acordo com o autor, constatou-se que existe uma interferência extra-humana. Um mecanismo que ao invés de refletir a real situação do organismo, altera e deflete segundo um programa de inteligência externa. O autor denomina tal mecanismo como monitor de deflexão, que faz com que o humano não possua com exatidão a real visão de sua vida

O monitor de deflexão é também abordado como grelha de deformação.

Meneghetti (2011, p.54) define a grelha de deformação como “uma espontânea conformação das estereotípias culturais que se interpõem entre a consciência do Eu e o organísmico total”. Segundo Meneghetti (2012, p. 182), entende-se organísmico como sendo um “conjunto de funções materiais e psíquicas para uma unidade de ação”.

Por Eu, entende-se a parte lógica pensante do indivíduo onde está presente a consciência, o local onde os estímulos recebidos do meio externo se traduzem em imagem para o entendimento do indivíduo. A grelha de deformação apresentada por Meneghetti (2011) se encontra antes do Eu, ou seja, antes da informação chegar à consciência para ser traduzida em uma imagem que gera uma ação, ela passa pela grelha, onde sofre interferência dos modelos aprendidos externamente que não são inerentes ao indivíduo.

Nesse ponto, Meneghetti (2011, p. 58) afirma que “os estereótipos, os complexos culturais e a grelha de deformação são a mesma coisa”. Por isso, entendemos que os estereótipos são modelos de comportamento aprendidos com o meio externo que não necessariamente condizem com aquilo que é vital para cada ser humano.

Lippmann (2008) que também fez estudos em relação aos estereótipos, não aborda como Meneghetti de onde eles derivam, no entanto afirma que existe uma imagem mais ou menos ordenada e consciente do mundo onde todos os anseios humanos se ajustam, e que por isso os estereótipos não são neutros, eles são uma garantia para que o ser humano se sinta seguro da posição que ocupa sem questionar os motivos.

Lippmann (2008) diverge de Meneghetti (2017) em relação a neutralidade dos estereótipos. De acordo com Meneghetti, os estereótipos por si só são neutros, e a forma com que o indivíduo atua em relação a eles e, se os resultados geram aumento de identidade, é que vão determinar se eles são funcionais ou não.

Colocando assim, percebe-se que os estudos de Lippmann voltaram-se bastante para os aspectos dos estereótipos não funcionais. No entanto, existem estudos que afirmam que os estereótipos auxiliam o humano a viver em sociedade pois simplificam o processo de entendimento humano sobre os padrões de vida de cada cultura e permitem dar sentido ao ambiente social (BERNARDES, 2003), o que corrobora com a visão de Meneghetti (2017) de que os estereótipos são neutros, no entanto cada um deve saber usá-los para ganho de mais identidade e não os entender como uma verdade única.

Os estereótipos são muitos e variam de indivíduo para indivíduo. No entanto, Meneghetti (2017) afirma que cada povo tem uma série de estereótipos próprios e que no povo brasileiro existem sete que podem ser identificados como: maconha, macumba,

sexo, liberdade, ser feliz, preguiça e sorte no futuro. Como o enfoque deste trabalho é a visão empresarial, os estereótipos maconha, macumba, ser feliz e sexo não serão abordados. A seguir, apresenta-se uma breve explicação sobre os estereótipos liberdade, preguiça e sorte no futuro.

Sobre o estereótipo liberdade. Aquele que acredita que é livre sem considerar todos os fatores condicionantes do meio que está inserido está se enganando, sempre existirão as leis, a saúde, o dinheiro, entre outros fatores. Por isso, a liberdade é algo que se constrói com o tempo, com as conquistas.

Meneghetti (2013), coloca a liberdade como “autonomia psicológica e autonomia legal-social”, ou seja, primeiramente o sujeito deve estar despido de condicionamentos internos de caráter psicológico, afetivo, sexual, familiar e até mesmo dos estereótipos. Já em relação à autonomia legal-social, entendemos que as leis da sociedade reconhecem a liberdade do sujeito e que ele é livre para operar.

Portanto, não é funcional acreditar que se é livre em relação aos diversos fatores condicionantes do meio em que se vive. A liberdade real se conquista respeitando, sabendo trabalhar e fazendo o jogo social com o meio em que está inserido (leis, dinheiro etc.) e conquistando autonomia psicológica, ambos aspectos que são trabalhados no decorrer da vida e conquistados aos poucos.

O estereótipo da preguiça, segundo Meneghetti (2017), é quando o indivíduo freia a evolução de si mesmo e não procura tornar-se mais, onde se contenta em ser medíocre. Ao sair do jogo de evolução, dos riscos e dos problemas que se pode vencer, não significa que se saiu vencedor, realizado, mas que se estagnou.

Esse processo acontece até mesmo em nível neuronal, onde se ensina o neurônio que se acontece algo, deve-se responder de determinada forma e não se está aberto para ser diferente, para a novidade. Meneghetti (2017) afirma que “a preguiça e os estereótipos constantemente usados enrijecem as relações sinápticas”, sendo assim, o indivíduo para de aprender e fica sempre na mesma. Já um cérebro que sempre se desenvolveu, mesmo que já esteja em uma idade avançada, terá neurônios capazes de fazer muitas coisas.

O último estereótipo abordado é “sorte no futuro”, quando não se segue a lógica da construção, que a cada dia se faz uma passagem, se aprende algo, se constrói alguma coisa e, ao invés disso acredita-se que “um dia vai dar certo”, “Deus vai ajudar” se está fadado ao fracasso. Cada um deve se construir conforme seu projeto de vida e não esperar que as coisas simplesmente aconteçam.

O período mais difícil de estar se preparando para a vida é quando se é jovem, pois é necessário trabalhar, aprender, compreender, mudar e a tarefa não termina nunca, afirma Meneghetti (2017). Com essa afirmação podemos fazer um paralelo com tudo que começamos a fazer ao longo da vida, um novo emprego, um novo negócio, no começo é necessário aprender, compreender, mudar. O resultado vem do trabalho de cada dia, das escolhas feitas diariamente, sejam elas funcionais ou não, retomando que uma escolha funcional sempre leva a mais resultado, mais crescimento.

Portanto, é necessário estar disposto a pagar o preço do crescimento, se esforçar, aprender, dar o máximo de si, o resultado final sempre está na mão do indivíduo, acreditar que o resultado vem sozinho é estar trilhando o caminho do fracasso.

Tendo exposto os estereótipos, Meneghetti (2017) afirma que existe um critério que permite que o indivíduo conheça a si mesmo e possa trilhar um caminho de auto realização: o Em Si ôntico.

Meneghetti (2010, p.157) define Em Si ôntico como “princípio formal inteligente que faz autóctise histórica”. Ou seja, é o princípio que rege o indivíduo em seu processo histórico, se o mesmo segue as coordenadas do seu Em Si ôntico, trilha um caminho de realização e crescimento. Por outro lado, se segue os princípios do monitor de deflexão, da grelha deformadora e estereótipos acaba trilhando um caminho sem realização.

## 2.2 MINIMIZAR OS EFEITOS DOS ESTEREÓTIPOS

Em sua obra, Meneghetti (2017) apresenta quatro conselhos práticos para os que desejam driblar os estereótipos e seguir um caminho de crescimento. Os conselhos são: prestar atenção ao tempo livre, evitar o tédio dialógico, alcançar o melhor e fazer a revisão crítica onírica.

Por prestar atenção ao tempo livre, entende-se que nesse período o indivíduo deve investir em atividades de ganho para si mesmo, ou seja, o tempo livre é uma oportunidade mas também um perigo, como cada um investe seu tempo livre vai determinar de ganha ou perde a si mesmo.

O tempo livre é uma oportunidade para melhorar a si mesmo, importante salientar que não se exclui o tempo de diversão, de se estar com amigos, viajar. No entanto, segundo Uvinha *et all* (2017), os brasileiros associam esse momento de tempo livre com consumo de entretenimento alienante, como assistir televisão, por exemplo, e ao descanso. Outro fato que não pode ficar de fora da equação é a popularização da

internet que aconteceu nos últimos anos e como ela está sendo utilizada, dados da revista Forbes divulgados em 2021 apontam que o Brasil é o país que mais passa tempo em aplicativos de entretenimento (como redes sociais, aplicativos reprodutores de vídeo), com uma média de 5,4 horas por dia.

Retomando o conceito de Meneghetti (2017), o tempo livre é uma oportunidade, mas também um perigo, assim como existem muitas formas de entretenimento alienante, conteúdos de estudo de diversos campos (línguas, música, tecnologia, costura, cozinha, entre outros) estão disponíveis para aqueles que realmente querem fazer mais de si mesmos.

Evitar o tédio dialógico é outro passo, de acordo com Meneghetti (2017), uma conversa deve ser mantida até o ponto que agrada, depois é necessário sair dela, senão acaba-se reforçando os estereótipos. Podemos fazer o paralelo também com conversas que não trazem crescimento, como fofocas, informações que são falsas.

Ainda segundo o autor, o terceiro ponto é alcançar o melhor. Dentro do dia a dia existem tantas coisas a serem feitas, para não se entrar em modo automático e acabar perdendo a alegria de fazer as coisas, é necessário escolher um ponto, uma tarefa, um desafio e se dedicar a fazer o seu melhor nessa ocasião.

O quarto ponto apresentado por Meneghetti (2017) é fazer a revisão crítica onírica pois o sonho sempre dá o julgamento preciso, qualquer erro ou oportunidade vai aparecer no sonho.

Além dos pontos apresentados por Meneghetti, seguiu-se também uma outra prática no processo de conscientização dos franqueados, que foi mostrar a realidade por meio de dados e fatos.

A autora coordena uma equipe de consultores de implementação que é responsável por acompanhar os franqueados nos primeiros seis meses após a compra da franquia. Esses consultores devem fazer junto do franqueado um planejamento em para os primeiros meses da operação levando em consideração os padrões e *know how* da franqueadora e acompanhar esse planejamento, bem como auxiliar o empreendedor em sua jornada. Além da fase de implementação que se dá nos primeiros seis meses da operação, existem mais duas fases, transição e operação. Neste trabalho será abordada somente a fase de implementação pois é o universo de trabalho da autora.

A prática de conscientização é feita pelo consultor, com auxílio da autora, o processo se dá da seguinte forma: quando se identifica que um estereótipo está interferindo no sucesso do franqueado, o consultor identifica o ponto de problema e

através de dados e fatos e mostra ao franqueado que há uma saída para o ponto de entrave.

É importante colocar que tal processo não pode ser feito de forma abrupta para que o franqueado não se sinta agredido e acabe reforçando ainda mais o estereótipo. O ideal é que o consultor vá colocando fatos e fazendo questionamentos ao franqueado, conduzindo o mesmo para a conclusão, assim ele sente que aquela ideia lhe pertence e não que foi introduzida por um terceiro.

Evitar o tédio dialógico, alcançar o melhor, ter atenção ao tempo livre e conscientização do franqueado, foram as formas utilizadas nesse estudo com o intuito de minimizar os efeitos dos estereótipos para o sucesso do franqueado.

### 3 METODOLOGIA

A primeira parte deste estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica e descritiva, visto que foi concebida a partir da consulta à livros e artigos para a construção do referencial teórico, o qual serviu como base para a análise dos dados coletados no decorrer do trabalho (MARCONI E LAKATOS, 2003). Segundo Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica constitui-se de um apanhado geral sobre os principais trabalhos realizados, revestido de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. O estudo na literatura pertinente ajudou na elaboração do trabalho evitando erros e incorreções, assim a revisão literária representa uma fonte indispensável de informações. Assim, Gil (1999) explica que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos.

Quanto à abordagem escolhida, o estudo é qualitativo. Esta abordagem determina uma ligação entre o mundo real e o indivíduo. De acordo com Marconi e Lakatos (2011, p. 269), “o método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise de dados”. Para Andrade (2010), na coleta de dados, deve-se realizar um projeto que singularize os pontos de pesquisa e os parâmetros para a apuração dos possíveis envolvidos e dos participantes.

A segunda parte deste trabalho, a coleta de dados, se deu dentro de uma franqueadora de *marketplace* de *delivery online* de comida. Nessa franqueadora, a autora coordena um time de consultores de implementação, que é responsável por acompanhar as franquias nos seis primeiros meses após a venda da mesma. A amostra de franquias estudada pertence à fase de implementação do negócio, pois é o universo onde a autora trabalha e tem acesso direto aos indivíduos.

A metodologia de trabalho da empresa determina que cada franquia tenha um consultor responsável. Esse consultor deve acompanhar as ações realizadas pelo franqueado, construir planejamentos em conjunto, mapear resultados e garantir que a franquia em questão siga os padrões estabelecidos pela franqueadora. Especificamente na fase de implementação, as reuniões acontecem uma vez por semana via videoconferência e franqueado e consultor também podem conversar via chat em horário comercial.

Os atendimentos são baseados nas metodologias de *Customer Success*, bem



como em conceitos de Gestão da Qualidade, que buscam principalmente priorizar metas, desdobrando-as em objetivos menores, que são planejados, executados, registrados e analisados e, finalmente, aprimorados ao longo do tempo.

Segundo Steinman, Murphy e Mehta (2018), em sua essência, o *Customer Success* busca entender quais são os fatores de sucesso para o cliente – franqueado – e, com isso, atua para conduzir a experiência do mesmo a pequenas realizações, ou seja, saber atingir os resultados propostos pela franqueadora entendendo como fazer isso na realidade de cada franqueado. Na organização em questão, foco no cliente é equivalente a foco no franqueado.

O time de implementação de franquias é composto por quatro pessoas: três consultores e uma coordenadora - a autora. Nesse estudo, a coordenadora do time, que é também a autora do trabalho, observou as consultorias conduzidas pelo time de consultores para fazer a pesquisa.

De acordo com Gil (2010), o método de observação é um dos mais utilizados nas ciências sociais. No método observacional o pesquisador apenas observa algo que acontece, diferente do método experimental, onde se interfere para que algo ocorra.

Na prática, a pesquisadora acompanhou as reuniões entre franqueado e consultor. O franqueado não tinha ciência da presença da pesquisadora na reunião, somente o consultor. Durante a reunião foram feitas anotações quanto ao comportamento e reação dos franqueados em aspectos pertinentes ao estudo. Ao final de cada reunião redigia-se uma ata com os planos de ação e atividades a serem executadas pelo franqueado. Depois do período de uma semana fazia-se uma segunda reunião para avaliar o trabalho feito, os resultados e para eventuais replanejamentos. Durante a reuniões de acompanhamento observou-se três pontos base:

1. Realização do planejamento proposto;
2. Quais foram os resultados obtidos; e
3. Qual a reação do franqueado diante dos resultados.

A pesquisa foi conduzida no espaço de tempo de trinta dias, com dez franquias diferentes, onde estava prevista a realização e o acompanhamento de trinta reuniões, sendo três com cada franquia. Efetivamente, vinte e oito reuniões foram realizadas e acompanhadas, duas acabaram sendo canceladas por conta da ausência do franqueado.

O Quadro 1 abaixo apresenta as características da amostra.

**Quadro 1** – Características da amostra

<b>Nome</b>	<b>Quantidade de franqueados</b>	<b>Estado da franquia</b>
Franquia A	1	RS
Franquia B	2	RJ
Franquia C	1	SP
Franquia D	2	SP
Franquia E	2	SP
Franquia F	2	MG
Franquia G	1	SC
Franquia H	2	RS
Franquia I	2	GO
Franquia J	2	SP

Fonte: A autora, 2019.

#### **4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção estão apresentados os resultados da pesquisa, seguidos da análise da autora baseada na revisão das atas de reuniões verificando os três pontos básicos apresentados no item 3, que foram embasadas segundo o material descrito no referencial bibliográfico.

A primeira reunião com cada franquia teve como objetivo estipular metas e traçar os planos de ação para serem executados durante o mês. O plano de cada franquia levou em consideração os desafios do negócio de cada um.

Após cada reunião o franqueado recebeu uma ata com as metas acordadas, as ações traçadas para atingir tal meta e com diretrizes de como executar as ações. A segunda reunião foi feita entre sete e dez dias após a primeira para acompanhar o desenvolvimento das ações, fazer eventuais replanejamentos e sanar dúvidas.

Antes dessas reuniões os consultores foram instigados a procurar aplicar as diretrizes práticas de Meneghetti (2017) para evitar os efeitos dos estereótipos: a atenção ao tempo livre, evitar o tédio dialógico e alcançar o melhor. Além desses pontos, os consultores utilizaram da conscientização dos franqueados por meio de dados e resultados validados pela franqueadora.

A primeira reunião com a franquia A e seu consultor teve como objetivo delinear as principais ações a serem executadas durante o mês de operação com o objetivo de alavancar os resultados do negócio. Nessa reunião foram acordadas três principais ações para serem realizadas no decorrer do mês:

1. Fechar contrato com oito novos restaurantes;
2. Realizar quatro ações promocionais semanais com diferentes parceiros; e
3. Prospectar um estagiário para auxiliar na operação.

Na segunda reunião, com o intuito de verificar o andamento das ações propostas e avaliar ajustes no planejamento, foi verificado que o franqueado não estava executando as ações 1 e 2.

Ao procurar entender quais eram os entraves para a realização das ações, o franqueado relatou que para a realização da ação 1, a meta estava muito alta e que não via sentido naqueles números. Diante de tal colocação e tendo em vista que todas as metas e diretrizes são explicadas para o franqueado no começo da operação e que além disso ele

tem a sua disposição um material que também as explica, entende-se que o franqueado acredita que sabe mais que a franqueadora.

Ao identificar a reação do franqueado, o consultor buscou explicar novamente como são calculadas as metas e mostrar os resultados de outras franquias com perfil semelhante para tentar fazer o franqueado em questão acreditar na meta que havia sido acordada.

No que diz respeito à ação 2, o franqueado justificou dizendo que os restaurantes não têm a cultura de realizar ações promocionais. Nesse ponto, o consultor questionou se o franqueado tinha oferecido subsidiar as promoções e se tinha mostrado os resultados de franquias semelhantes. O franqueado se deteve apenas a responder que não tinha o porquê insistir, visto que os donos de restaurantes não faziam esse tipo de ação. Assim sendo, podemos identificar dois estereótipos principais, o da cultura local, pois o franqueado alega que não existe o hábito de realizar ações desse tipo na região. O outro estereótipo que pode ser identificado é o da preguiça, pois o consultor questionou ao franqueado a quantidade de restaurantes que ele havia conversado, e ele respondeu que apenas três num universo de oito restaurantes, alegando não ter tempo de conversar com todos.

Com o intuito de entender melhor a situação e estimular o franqueado a executar as ações, o consultor questionou quais ações o franqueado estava realizando que o estavam deixando sem tempo para fazer a prospecção de promoções. Nesse momento, o franqueado justificou dizendo que estava estudando praças com concorrentes para entender o que outras empresas semelhantes fazem e procurando mercados potenciais para expandir seu negócio.

Como orientação, o consultor instruiu o franqueado a dedicar mais tempo ao relacionamento com os parceiros e se dedicar em conseguir as promoções para alavancar seus resultados. Além disso, o consultor insistiu na meta dos oito novos restaurantes que deveriam fazer parte da plataforma.

A ação 3 estava sendo executada normalmente, o franqueado levantou alguns candidatos e estava conduzindo entrevistas com os mesmos.

A franquia B em sua primeira reunião mensal tendo em vista seus resultados traçou duas principais ações para o mês:

1. Fechar contrato com seis novos restaurantes em bairro alvo específico; e
2. Prospectar quatro influenciadores digitais para ações de marketing.

Na segunda reunião mensal foi identificado que o objetivo 1 estava sendo trabalhado e alcançado pelos franqueados.

No entanto, estava enfrentando dificuldades com a ação 2, segundo os franqueados não existiam influenciadores digitais na cidade. Sendo assim, os próprios franqueados trouxeram uma solução: contratar um canal *online* de notícias e brincadeiras da cidade, que segundo os mesmos era muito famoso entre os moradores da cidade. Nesse caso, os franqueados que estavam em uma situação de dificuldade usaram um estereótipo da cultura local para resolver a situação.

A franquia C, por ser uma cidade de maior porte e com concorrência forte, precisava manter um ritmo intenso de trabalho para consolidar o território e seus resultados, por isso, foram definidas quatro principais ações para serem executadas durante o mês:

1. Fechar contrato com vinte novos restaurantes;
2. Fazer uma ação por dia de marketing promocional (desconto mínimo de 30%);
3. Prospectar estagiário para auxiliar na operação; e
4. Renovar semanalmente os investimentos em marketing digital via *Google*.

Na segunda reunião mensal de acompanhamento verificou-se que as ações 1 e 4 estavam sendo executadas com êxito.

No entanto, as ações 2 e 3 não estavam sendo executadas. Ao questionar o franqueado do porquê de tal comportamento, o mesmo relatou que não estava realizando as ações devido à necessidade de um investimento financeiro, o qual ele acreditava que deveria ser financiado pela franqueadora.

Nesse ponto, o consultor procurou retomar as diretrizes da relação entre franqueado e franqueadora, e qual o papel de cada uma das partes com o intuito de mostrar ao franqueado que tais investimentos deveriam ser feitos por parte dele. Além disso, procurou-se retomar a importância de tal ação, compartilhando resultados obtidos por franquias que estavam executando a mesma ação. Mesmo assim, o franqueado rebateu a explicação dizendo que havia conversado com outro franqueado da rede que concordava com sua postura, portanto, acreditava que seu posicionamento estava correto.

Nesse momento, o consultor decidiu encerrar o assunto falando que a franqueadora não fazia esse tipo de investimento nas franquias, visto que esses valores

havia sido acordados em contrato, sendo muito importante para alavancar os resultados da operação do franqueado.

Sobre esse ponto podemos fazer algumas conexões, primeiramente a postura adotada pelo franqueado que acredita que a franqueadora não faz o que deveria fazer e, segundo a existência de um diálogo intermediário com outro franqueado que não agrega experiência, mas sim, desestimula, o que está relacionado com o conceito de tédio dialógico apresentado anteriormente.

Sobre a postura do consultor, podemos identificar que, ao perceber que a conversa entrava em um tédio dialógico, ele encerra o assunto, atitude recomendada por Meneghetti (2017), e posteriormente cita os fatos.

Quanto a ação 3, o franqueado também informou não estar executando. Ele justifica que é obrigação da franqueadora auxiliá-lo nas tarefas do dia a dia e por isso não precisa de um estagiário.

A linha de atuação do consultor foi a mesma apresentada anteriormente, onde o mesmo explicou ao franqueado qual era o papel da franqueadora e qual era o papel do franqueado e salientou a importância de uma pessoa para auxiliar nos processos da operação em questão.

Para finalizar, o consultor ainda sugeriu e passou o contato de outros franqueados com praças semelhantes que já haviam passado por essa fase, para que o franqueado conversasse com eles em seu tempo livre, absorvesse um pouco de experiência e trabalhasse sua motivação em relação a franquia.

A primeira reunião mensal da franquia D teve como foco delinear ações tendo em vista que um concorrente estava entrando na cidade, portanto as ações definidas foram:

1. Fechar contrato com cinco restaurantes que trabalham somente com o concorrente;
2. Realizar quatro ações promocionais semanais com diferentes parceiros; e
3. Viabilizar participação em uma festa tradicional da cidade.

Verificou-se na segunda reunião que as ações 1 e 2 estavam sendo realizadas com êxito, inclusive, os franqueados estavam muito satisfeitos com o resultado em vendas e com o relacionamento com os restaurantes parceiros.

No que diz respeito à ação 3, o franqueado mostrou que estava executando, porém apresentava um pouco de resistência e questionou o consultor qual seria a efetividade

desse tipo de movimento. Sendo assim, o consultor explicou toda a estratégia por trás de um evento desse tipo. Após a explanação, o franqueado verbalizou que faria o evento e que depois poderiam analisar os resultados em conjunto.

A franquia E fez sua reunião de abertura de mês em conjunto com o consultor e estipulou quatro principais ações para o período, objetivando o lançamento da franquia em sua cidade, uma praça com forte concorrência. As ações estabelecidas foram:

1. Fechar contrato com quarenta novos restaurantes;
2. Atingir três mil seguidores na rede social *Instagram*;
3. Viabilizar o marketing digital na cidade; e
4. Fazer o cadastro de quarenta restaurantes no sistema.

Já na primeira reunião o franqueado fez vários questionamentos em relação a necessidade de fazer o trabalho de marketing online na cidade, o franqueado relatava que conhecia muito bem o local e o marketing off-line era suficiente. O consultor argumentou que cidades que lançam com o marketing online fraco geralmente não tinha resultados satisfatórios e apresentou esses resultados para o franqueado. Mesmo assim, o franqueado se manteve relutante e defendendo sua posição, o que nos mostra que ele adotou uma postura de confiar que sabe mais que a franqueadora.

Ao ser procurado para realização da segunda reunião mensal, o franqueado não respondeu aos contatos efetuados pelo consultor, desta forma as ações não puderam ser verificadas. Contudo, foi possível acompanhar o andamento da ação de número 4, visto que ela foi executada dentro de um sistema da franqueadora, onde constatou-se que a meta havia sido parcialmente cumprida.

Visto a falta de contato por parte do franqueado, ele foi intimado por meio de uma ocorrência feita nos canais oficiais de comunicação da franqueadora. Ao responder a ocorrência, o franqueado justificou que não possuía tempo para participar das reuniões e que acreditava que sua ausência não seria um problema. Este comportamento demonstra que o franqueado acredita que já tem liberdade suficiente para trabalhar sem a ajuda da franqueadora, o que não é verdade nesta fase da implementação da franquia. O franqueado passa a ter mais liberdade conforme vai executando ações e atingindo bons resultados.

A franquia F em sua primeira reunião procurou junto ao consultor estabelecer ações para fortalecer a franquia perante a concorrência existente na cidade. Tendo em

vista esse cenário, as ações estabelecidas foram duas:

1. Fazer uma ação por dia de marketing promocional (desconto mínimo de 30%); e
2. Viabilizar marketing off-line na cidade (outdoor, panfletos, rádio).

Na segunda reunião mensal, verificou-se que os franqueados estavam realizando muito bem as duas ações propostas e que os resultados da franquia já estavam começando a crescer.

A franquia G estava em um cenário diferente de todas as outras da amostra, um novo franqueado estava assumindo a operação de um franqueado que havia deixado a franquia de lado. Por isso, foram estabelecidas duas ações para recuperar o relacionamento com a base de clientes e recuperar o resultado de vendas da cidade:

1. Contatar os sessenta restaurantes da base para retomada de relacionamento; e
2. Fazer cinco promoções semanais com diferentes parceiros.

Na segunda reunião mensal, verificou-se que o novo franqueado estava executando tudo que havia sido proposto e, também, que o número de pedidos realizados na cidade já estavam 250% maior em relação ao mesmo período do mês anterior, quando ainda estava sob administração do antigo franqueado.

A franquia H estava em fase de pós-lançamento e com bons resultados, por isso o intuito era de manter o crescimento e diminuir o investimento em promoções junto aos restaurantes. Tendo em vista o cenário apresentado, foram estipuladas duas ações principais:

1. Fazer quatro promoções semanais com diferentes restaurantes; e
2. Em dias alternados às ações promocionais, fazer marketing institucional.

Na segunda reunião junto ao franqueado, o mesmo relatou que já possuía todas as ações encaminhadas e o seu investimento financeiro mínimo garantido. Ao ser questionado sobre os métodos aplicados por ele durante as negociações, o franqueado relatou que a cidade em questão é bastante bairrista e, por esse motivo, gostam de investir e fortalecer negócios locais, como é o seu caso. Tendo em vista esse cenário, o franqueado



utilizou esse aspecto da cultura local a seu favor, incluindo em suas negociações o fato de que a empresa era um negócio local, que fazia a cidade crescer e que gerava empregos para o município. Ao expor a situação dessa maneira, ficava mais fácil propor promoções e negociações para que os donos de restaurante investissem nos descontos. Quanto a ação número 2, estava sendo executada e a franquia seguia no mesmo ritmo de crescimento.

A franquia I trata-se da segunda franquia de um franqueado que já consolidou sua primeira cidade. Sendo assim, é um franqueado que já tem experiência no negócio e que precisará lidar com a gestão de mais uma operação. Além disso, é um desafio para o consultor mostrar ao franqueado que mesmo possuindo experiência de uma praça, cada cidade é diferente e não se deve pular etapas. As ações acordadas com o franqueado para o mês foram:

1. Fechar contrato com dez restaurantes;
2. Fazer o cadastro de trinta restaurantes no sistema;
3. Fazer dez divulgações via rede social *Instagram*; e
4. Divulgar ação de 50% de desconto para lançamento da franquia.

Na segunda reunião mensal para verificar como estavam as execuções das ações, o consultor constatou que as ações 1, 3 e 4 estavam acontecendo muito bem e gerando bons resultados.

A dificuldade do franqueado estava na ação de número 2, o cadastro dos restaurantes no sistema. O franqueado alegava falta de tempo e dificuldade para mexer no sistema. Ao escutar tal colocação, o consultor tentou entender como estava a gestão de tempo do franqueado. Foi constatado que o mesmo possuía outras duas pessoas ajudando na operação, uma especializada no marketing e outra com foco comercial e de relacionamento, mas mais focada na outra franquia que ele já possuía.

Conversando mais sobre a rotina do franqueado, o consultor entendeu que ele estava tocando o comercial da franquia e que era também o responsável por fazer os cadastros no sistema. Levando em consideração que o responsável tem dedicação exclusiva para a franquia e que o mesmo verbalizou que tem preferência e facilidade em fazer a parte comercial, ficou claro que a falta de cadastros no sistema era mais uma questão de preguiça do franqueado.

O franqueado insistiu que o motivo pelo qual não realizava os cadastros eram dificuldades técnicas em utilizar o sistema. Sendo assim, o consultor encerrou o assunto

frisando que a franqueadora não possuía nenhuma previsão para atualizar o sistema em questão e, também, motivando-o a executar a ação, visto que ele já havia feito isso antigamente com sua outra franquia. Além disso, o consultor lembrou todo o resultado que haviam atingido com as outras ações e, que sem os cadastros no sistema, todo esforço e investimento teriam sido em vão.

A franquia J estava na fase de pós-lançamento e não apresentava bons resultados, desde o início da relação entre franqueado e franqueadora o ritmo de execução dos franqueados estava sendo considerado insatisfatório. Com o objetivo de melhorar os resultados da franquia foram alinhadas duas ações:

1. Fechar contrato com dez restaurantes; e
2. Fazer cinco promoções semanais com diferentes parceiros.

Na segunda reunião de acompanhamento, o consultor já havia previamente verificado que os resultados da cidade não estavam melhorando. Na conversa com os franqueados, verificou-se que eles estavam em ritmo lento, começando a realizar a ação 1 e a ação 2 não tinha evoluído.

Quanto à ação 1, os franqueados alegaram que estavam sem tempo. Já em relação à ação 2, apesar de todos os resultados que o consultor já havia mostrado, disseram não ver necessidade de executar promoções, visto que conheciam o ramo e que no futuro o negócio começaria a dar bons resultados organicamente. Logo após essa colocação os franqueados encerraram a reunião alegando ter outro compromisso.

O Quadro 2 apresentado abaixo, mostra as principais objeções ou dificuldades de cada franquia.

**Quadro 2 – Objeções ou dificuldades de cada franquia**

<b>Franquia</b>	<b>Ação 1</b>	<b>Ação 2</b>	<b>Ação 3</b>	<b>Ação 4</b>
Franquia A	A meta está muito alta, franqueado não vê sentido	Os restaurantes não tem a cultura de fazer ações promocionais	Ação sendo executada	Inexistente
Franquia B	Ação sendo executada	Difícil pois não existe a cultura de influenciadores digitais na cidade	Inexistente	Inexistente
Franquia C	Ação sendo executada	Não executado pois franqueado demanda auxílio financeiro da franqueadora	Franqueado acredita que é obrigação da franqueadora auxiliar nos processos do dia a dia	Ação sendo executada
Franquia D	Ação sendo executada	Ação sendo executada	Ação sendo executada, porém franqueado questiona efetividade desse tipo de ação	Inexistente
Franquia E	Não verificado pois franqueado não responde contatos da franqueadora	Não verificado pois franqueado não responde contatos da franqueadora	Não verificado pois franqueado não responde contatos da franqueadora	Realizado parcialmente
Franquia F	Ação sendo executada	Ação sendo executada	Inexistente	Inexistente
Franquia G	Ação sendo	Ação sendo	Inexistente	Inexistente

	executada	executada		
Franquia H	Ação sendo executada. Franqueada salienta que usou argumentos fortalecendo a cultura local a seu favor	Ação sendo executada	Inexistente	Inexistente
Franquia I	Ação sendo executada	Realizada parcialmente, franqueado alega falta de tempo e dificuldade com o sistema	Ação sendo executada	Ação sendo executada
Franquia J	Realizada parcialmente, franqueado alega falta de tempo	Não realizado, franqueado alega que conhece o mercado que o negócio responderá com o tempo sem precisar de estímulos de marketing	Inexistente	Inexistente

Fonte: A autora, 2019.

Considerando os pontos levantados pelos franqueados no Quadro 2, podemos perceber que as justificativas dos franqueados para não execução das ações são derivadas de estereótipos.

Quando o franqueado passa a questionar as metas propostas e as ações planejadas que ele anteriormente concordava, mostra que o empreendedor toma uma postura de saber mais que a franqueadora, o que se torna um problema, visto que não executar as ações propostas ou executar ações mal planejadas, podem acarretar em perdas financeiras. Além disso, ainda existem as consequências contratuais entre franqueadora e franqueado para o não cumprimento de metas estipuladas nos padrões da franqueadora.

Quando identificado tal estereótipo durante as reuniões com os franqueados, buscou-se fazer uma conscientização apresentando outros casos onde o que foi proposto ao franqueado foi validado e trazendo os resultados em números.

Além disso, adotou-se também a estratégia apresentada por Meneghetti (2017) de evitar o tédio dialógico, sendo assim, após feita a apresentação racional da situação, se o franqueado continuava em questionamentos infundados o consultor procurava de maneira cortês encerrar o assunto e passar para outro tópico, ou encerrar a consultoria.

Na situação onde o franqueado cobra que a franqueadora execute ações que são de sua responsabilidade, entende-se que tal franqueado acredita que a franqueadora não está fazendo seu papel.

Seguindo o que foi citado anteriormente, novamente o caminho escolhido foi conscientizar o franqueado em relação ao seu papel e ao papel da franqueadora na operação, além de evitar o tédio dialógico.

A cultura local foi outro estereótipo que apareceu na análise, no entanto, foi o único que foi colocado por um dos franqueados como uma oportunidade quando bem explorado.

Ao ser usado como uma justificativa para não execução de uma ação, além de trabalhar com a conscientização do franqueado, o consultor teve a oportunidade de propor que aquele aspecto da cultura local, que se apresentava como um grande obstáculo, se tornasse um desafio. Dessa forma, além de driblar o estereótipo, ainda foi possível colocar um estímulo para o franqueado.

Um franqueado em implementação está no começo de sua jornada, ainda não construiu sua maturidade em relação ao negócio e não se provou com resultados. Ainda assim, é possível identificar que querem liberdade para seguirem sozinhos. O fato de o franqueado não responder os contatos da franqueadora e reformular suas metas por conta própria, ilustram o cenário descrito por Meneghetti (2017), onde o indivíduo quer ser livre sem construir os meios e demonstrar seus resultados.

Nesse aspecto, novamente empregou-se o princípio da conscientização e de evitar o tédio dialógico. Aqui, procurou-se ainda entender se o franqueado estava em seu tempo livre conversando com outros franqueados que não tinham o intuito de contribuir com o crescimento da franquia, mas sim desestimular o empreendedor com o seu negócio. Em um dos casos foi verificado que o franqueado tinha optado por seguir as diretrizes que outro empreendedor havia sugerido, por isso, foi feito novamente um trabalho de conscientização do franqueado.

A preguiça foi outro estereótipo identificado por meio das justificativas dos franqueados, principalmente quando queriam encobrir algum ponto de dificuldade técnica. A dificuldade técnica de mexer no sistema, de conduzir uma negociação comercial ou de executar uma ação de marketing são desafios recorrentes, é necessária dedicação para aprender a fazer algo novo, por isso vimos que em alguns casos o empreendedor colocava a culpa no modo como o sistema estava posto, ou no cliente que não quis fechar a negociação ou até mesmo nas plataformas de marketing que possuem muitos padrões.

Quando identificado tal estereótipo, procurou-se dar uma tarefa específica ao franqueado, que em seu tempo livre ele se dedicasse a estudar algo sobre o ponto que tinha dificuldade, para assim estimulá-lo a aprender algo novo e evitar a preguiça ao executar a ação que tenha dificuldade. De tal forma, foi empregado o primeiro passo prático proposto por Meneghetti (2017) que é prestar atenção ao tempo livre.

Além dos estereótipos já apresentados, identificou-se também a sorte no futuro, este caracterizou-se como o mais difícil de contornar, pois o franqueado se mostra seguro de que mesmo não executando o planejamento, se ele deixar as coisas rodarem sozinhas, vai obter os resultados esperados.

Após a segunda rodada de reuniões, onde foram levantadas as dificuldades dos franqueados e empregadas as diretivas práticas para neutralizar os estereótipos, realizou-se uma terceira rodada de reuniões para o fechamento de mês em que verificou-se a execução das ações e o atingimento da meta proposta na primeira reunião.

No Quadro 3 abaixo, apresenta-se o nível de realização de cada uma das ações utilizado do seguinte padrão:

- Realizado: quando a ação foi completa de 81 a 100%;
- Satisfatório: quando atinge um nível 70% a 80% de realização;
- Não satisfatório: realização de 50 a 69%; e
- Não realizado: quando o nível de realização atinge entre 0 e 49%.

**Quadro 3** – Nível de realização de cada ação

<b>Franquia</b>	<b>Ação 1</b>	<b>Ação 2</b>	<b>Ação 3</b>	<b>Ação 4</b>
-----------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Franquia A	Não realizado	Não realizado	Satisfatório	Inexistente
Franquia B	Realizado	Satisfatório	Inexistente	Inexistente
Franquia C	Realizado	Não realizado	Não realizado	Realizado
Franquia D	Realizado	Realizado	Realizado	Inexistente
Franquia E	Não verificado por falta de contato com a franqueadora	Não verificado por falta de contato com a franqueadora	Não verificado por falta de contato com a franqueadora	Não verificado por falta de contato com a franqueadora
Franquia F	Realizado	Satisfatório	Inexistente	Inexistente
Franquia G	Realizado	Realizado	Inexistente	Inexistente
Franquia H	Realizado	Realizado	Inexistente	Inexistente
Franquia I	Realizado	Não satisfatório	Satisfatório	Satisfatório
Franquia J	Não realizado	Não realizado	Inexistente	Inexistente

Fonte: A autora, 2019.

Fazendo uma análise do Quadro 3, foram levantadas 13 dificuldades ou impeditivos baseados em estereótipos para a não realização ou realização parcial das ações.

Constatou-se no levantamento feito na terceira reunião, após a intervenção do consultor utilizando os princípios propostos por Meneghetti (2017) mais a prática da conscientização, que sete ações ficaram com nível de execução não satisfatório ou não realizado. Nessa análise não foram considerados os dados da franquia E, pois considerou-se que não foi possível realizar o estudo por falta de contato do franqueado com a franqueadora.

Os casos mais extremos se deram da franquia A e da franquia J, onde muitas ações ficaram com status não realizado.

Constatou-se que na franquia A o franqueado tinha presente os estereótipos preguiça e cultura local, ao passar pelo processo de intervenção do consultor na segunda reunião o franqueado ainda utilizou o estereótipo sorte do futuro como modo de justificar a falta de resultados.

Na franquia J, desde o primeiro questionamento feito pelo consultor na segunda reunião, os franqueados mostraram fortemente o estereótipo sorte no futuro, afirmando que não viam a necessidade de realizar as ações, porque acreditam que com o tempo as coisas iam começar a acontecer por si só.

O comportamento apresentado pelas franquias A e J, corrobora com a afirmação de Meneghetti (2017) de que o sucesso deve ser construído e deve-se estar disposto a realizar ações para tanto, porém aquele que espera que as coisas aconteçam sozinhas, está fadado ao insucesso.

Ao final do período do mês desse estudo, realizou-se uma análise para verificar se as franquias haviam atingido as metas acordadas na primeira reunião. Os resultados dessa análise estão dispostos no Quadro 4 abaixo com a seguinte classificação:

- Superada: atingiu mais de 100% da meta;
- Atingida: atingiu entre 90 e 100% da meta;
- Parcial: entre 89 e 70% da meta; e
- Não atingida: entre 69 e 0% da meta.

**Quadro 4** – Atingimento da meta proposta

<b>Franquia</b>	<b>Meta</b>
Franquia A	Não atingida
Franquia B	Atingida
Franquia C	Não atingida
Franquia D	Superada
Franquia E	Não atingida



Franquia F	Atingida
Franquia G	Superada
Franquia H	Superada
Franquia I	Atingida
Franquia J	Não atingida

Fonte: A autora, 2019

Fazendo uma relação entre os Quadros 3 e 4, podemos perceber que as franquias com maior nível de realização das ações consequentemente têm um maior nível de resultado. Ainda nessa relação, é possível afirmar que quanto mais deixa-se de lado os estereótipos, mais foca-se no trabalho na franquia e, consequentemente, maiores são os resultados.

Nesse estudo, ainda foi possível fazer uma análise do nível de sucesso financeiro das franquias dois anos após a aplicação da pesquisa. O sucesso financeiro será apresentado segundo a seguinte classificação e pode ser visto no Quadro 5 abaixo:

- Sucesso: operações que atingem mensalmente a meta financeira estipulada em 90% ou mais;
- Medianas: entre 89 e 50% da meta;
- Insucesso: entre 50 e 0% da meta;
- Distratadas: franquias que tiveram seu contrato rescindido.

**Quadro 5** – Nível de sucesso financeiro das franquias dois anos após a pesquisa

<b>Franquia</b>	<b>Meta</b>
Franquia A	Distratada
Franquia B	Mediana
Franquia C	Distratada

Franquia D	Sucesso
Franquia E	Distratada
Franquia F	Distratada
Franquia G	Sucesso
Franquia H	Mediana
Franquia I	Mediana
Franquia J	Distratada

Fonte: A autora, 2022.

Analisando o Quadro 5, não é possível afirmar que o nível de sucesso financeiro das franquias dois anos após a realização da pesquisa se deve somente às ações, realizadas ou não, durante os trinta dias de pesquisa.

De qualquer forma, fazendo uma relação entre os Quadros 4 e 5, podemos observar que quatro das cinco franquias distratadas não atingiram as metas propostas. Das medianas, duas tinham as metas atingidas e uma teve a meta superada. Já as duas operações de sucesso, superaram as metas durante a pesquisa. Esses resultados nos mostram que os franqueados que na época deixavam de lado os estereótipos ou que os utilizavam de forma funcional, hoje possuem um resultado financeiro melhor do que os que estavam fixados nos estereótipos e os utilizavam de forma disfuncional.

Ainda observando o Quadro 5, podemos perceber que 50% das franquias que começaram a implementação foram distratadas depois de um certo período. Esse dado levanta a possível necessidade de um processo seletivo de vendas de franquia mais qualificado, para que perfis não compatíveis com o desafio do negócio passem pelo filtro de vendas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o estudo proposto pelo presente trabalho, foi possível perceber como os estereótipos influenciam no processo de implementação de uma franquia na empresa estudada.

Como posto inicialmente, foram levantados quais os principais estereótipos apresentados pelos franqueados. Primeiramente, dos estereótipos brasileiros apresentados por Meneghetti (2017), os três que aparecem com frequência no público estudado são liberdade, preguiça e sorte no futuro.

Como exposto anteriormente, o estudo foi conduzido em franquias da fase de implementação, ou seja, franquias que estão entrando no negócio. Um ponto em comum é o anseio por liberdade, por fazer as ações que julgam ser certas, por não prestar contas à franqueadora, por querer burlar processos e ainda ter poder de barganha para negociar investimentos.

Como apresentado por Meneghetti (2017), o estereótipo da liberdade se caracteriza por querer ser livre sem construir os meios, sem se provar capaz. Essa característica é bastante observada em franqueados no começo de sua jornada, principalmente quando enfrentam um desafio maior em relação ao negócio ou mesmo quando começam a ter bons resultados. É preciso que o franqueado entenda que tem um caminho a percorrer e uma instituição com a qual deve prestar contas e que também está presente para auxiliar em seu sucesso.

A preguiça foi outro estereótipo que apareceu com frequência. Retomando os pilares estratégicos do negócio da empresa em estudo, o marketing, o comercial e a gestão devem caminhar juntos a fim de se construir uma franquia consolidada.

Observou-se com frequência a preguiça dos franqueados em realizar as tarefas acordadas, prejudicando o sucesso do negócio. O pilar mais evitado é o de gestão, em específico o cadastramento no sistema. Para fazer cadastros é preciso dedicação para aprender a manipular uma nova ferramenta.

Retomando Meneghetti (2017), a preguiça faz com que o indivíduo pare a si mesmo e não procure se tornar mais. Nesse quesito os franqueados encontram dificuldades em realizar uma ação, procuram desculpas colocando a culpa no jeito que o sistema foi concebido, nas habilidades que não desenvolveram no decorrer da vida e acabam deixando para resolver o ponto de dificuldade depois, e esse depois acaba

atrasando e dificultando o processo de implementação da franquia.

O terceiro estereótipo apresentado por Meneghetti (2017) e identificado nos franqueados foi a “sorte no futuro”. Este estereótipo foi identificado em dois momentos. Primeiramente, para justificar atos de preguiça e, também, quando o franqueado deixava de fazer algo e utilizava a justificativa de que “tudo iria dar certo” ou que “as coisas iriam se resolver”.

Na hora da verificação de resultados a mesma estratégia era utilizada, seja quando o resultado não era atingido devido à alguma ação mal executada, ou quando era necessário mais intensidade e dedicação ao negócio para que os resultados começassem a acontecer, justificavam “tudo em seu tempo” ou “daqui a pouco o resultado vem”.

Foi possível identificar outros três estereótipos frequentes nos franqueados, que são formas peculiares dos estereótipos já apresentados por Meneghetti (2017), são eles: Sei Mais Que a Franqueadora – Liberdade; a Franqueadora não Trabalha por Mim - Preguiça; e a Cultura Local - Preguiça ou Sorte no Futuro. Cada um desses estereótipos é explicado a seguir.

Começando pelo Sei Mais que a Franqueadora. Sabe-se que cada cidade vendida para atuação tem suas especificidades, porém por já ter implementado mais de 160 cidades, a franqueadora possui um *know how* sobre seu modelo de negócio para nortear os franqueados no que pode ser feito em cada cidade.

É bastante comum que frente às adversidades ou até mesmo com o bom desempenho da franquia, o franqueado assuma uma postura de que sabe mais que a franqueadora e não precisa de orientação para seguir seu negócio. O que se observa é que ao sair trilhando um caminho solo, o franqueado acaba investindo seu capital em ações que não trazem retorno, fazendo jogadas perigosas e que poderiam ter sido ajustadas e otimizadas pela experiência oferecida pela franqueadora.

Esse estereótipo pode ser relacionado com o estereótipo da liberdade, onde o sujeito busca trilhar sozinho um caminho que ainda não construiu por completo e sem considerar as variáveis que existem.

O outro estereótipo identificado é o de acreditar que a franqueadora não trabalha por ele. Muitas vezes os franqueados sugerem melhorias de sistema e exigem soluções para seus problemas do dia a dia, porém, na maioria das vezes, a franqueadora não possui uma solução imediata. Quando falamos sobre sistema, normalmente necessita-se de um período determinado para resolver situações, o que também acontece com questões de gestão.

Apesar de existir um canal aberto entre franqueadora e franqueado e atualizações semanais do andamento de projetos trazidos por franqueados, muitos assumem a postura de que a franqueadora não trabalha por eles, seguem o caminho da desinformação e ao invés de trabalhar para fazer seu negócio crescer, investem tempo e energia travando batalhas com a franqueadora. Esse estereótipo está diretamente relacionado com o estereótipo da preguiça.

O terceiro estereótipo identificado é um ótimo exemplo para demonstrar que o estereótipo, por si só, é neutro, e que dependendo de como o sujeito faz uso dele, pode ser funcional ou não. A empresa trabalha com um modelo de negócio voltado para cidades do interior do Brasil, falar sobre essa característica na hora de implementar o negócio e levar em conta a força da cultura local é muito importante. Por isso, a cultura local é considerada um estereótipo dos franqueados.

Foi possível observar que os franqueados usam esse estereótipo de duas maneiras. Uma delas é em prol do sucesso do negócio, utilizando várias características do que é considerado de valor para aquele local e criando argumentos que ajudem o negócio a prosperar, ou, usando cultura local como desculpa quando algo não dá certo. Esse terceiro estereótipo está relacionado tanto com o estereótipo de preguiça quanto com o de sorte no futuro.

Nesse estudo não foi possível identificar se existem estereótipos que influenciam mais ou menos nos resultados dos franqueados. No entanto, identificou-se que o estereótipo Sorte no Futuro começa a aparecer quando a situação da franquia já está em nível crítico.

O objetivo geral deste trabalho era investigar como minimizar os efeitos dos estereótipos na obtenção de resultados do franqueado por meio da aplicação de três dos conselhos práticos da obra de Meneghetti (2017): prestar atenção ao tempo livre, evitar o tédio dialógico, alcançar o melhor e, através da conscientização do franqueado, foi possível em alguns casos minimizar os efeitos dos estereótipos.

No quesito tempo livre, pode-se auxiliar o franqueado dando sugestões de tópicos de estudo ou de atividades que podem complementar seu trabalho na franquia. Entende-se que cabe ao franqueado a decisão final de execução.

Em relação ao tédio dialógico, encontramos duas formas de auxiliar os franqueados. A primeira é tendo consciência do rumo da conversa entre franqueado e consultor, quando já foram determinados os planos de ação, e as dúvidas sanadas deve-se finalizar a conversa para não dar margem a assuntos que possam reforçar ainda mais

os estereótipos.

A segunda forma é sobre como é possível ajudar o franqueado, fazendo com que ele mesmo tome consciência para absorver somente o que pode agregar positivamente das conversas com outros franqueados, quando se fala sobre assuntos pessimistas e que reforçam os estereótipos, deve-se sair da conversa com diplomacia, sem agredir o outro.

Quando trabalhamos para alcançar o seu melhor, pode-se auxiliar o franqueado a escolher para si um desafio, algo que deve fazer e ser sua obra prima. Conhecendo os desafios do negócio do franqueado, o consultor pode usar um ponto desafiador e instigar o empreendedor a dar seu melhor naquela situação. É importante também saber identificar quando aquele assunto está encerrado e estimular que se encontre um próximo, tornando assim o negócio sempre cativante para aquele que o conduz.

Em relação ao processo de conscientização do franqueado, quando se identifica que um estereótipo está interferindo no sucesso dele, o consultor procura encontrar o problema e, através de fatos e dados, mostrar ao franqueado que há uma saída para o ponto de entrave.

Contudo, não foi possível neste trabalho aplicar uma das práticas propostas por Meneghetti (2017), a revisão crítica onírica, por isso, sugere-se novas pesquisas abordando tal prática.

Ainda em relação aos dados coletados na pesquisa, notou-se que 50% das franquias da amostra foram distratadas depois de um período. Tal fato mostra que não só o trabalho de minimizar os estereótipos é importante, mas também que exista um processo seletivo que qualifique o perfil do empreendedor que está comprando a franquia para evitar desgastes jurídicos e financeiros para ambos os lados. Dessa forma, a autora também sugere novos estudos levando em consideração tal ótica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNARDES, Dora Luisa Geraldês. **Dizer «não» aos estereótipos sociais: as ironias do controle mental**. Aná. Psicológica, Lisboa, v. 21, n. 3, p. 307-321, jul. 2003. Disponível em:  
<[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0870-82312003000300005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0870-82312003000300005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 02 abr. 2019.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- HOUAISS, A. e VILLAR, M. de S. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Elaborado no Instituto Antonio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- KOETSIER, John. **Top 10 Apps By Downloads and Revenue Q2 2021: Report**. Forbs, 15 de julho de 2021. Disponível em:  
<[https://www.forbes.com/sites/johnkoetsier/2021/07/15/top-10-apps-by-downloads-and-revenue-q2-2021-report/?utm\\_campaign=forbes&utm\\_source=twitter&utm\\_medium=social&utm\\_term=Carrie&sh=20291d733295](https://www.forbes.com/sites/johnkoetsier/2021/07/15/top-10-apps-by-downloads-and-revenue-q2-2021-report/?utm_campaign=forbes&utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_term=Carrie&sh=20291d733295)> Acesso em 02 fev. 2022.
- LIPPMANN, Walter. **Opinião pública**. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas S.S., 2008.
- MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.
- MENEGHETTI, Antonio. **Jovens e Realidade Cotidiana**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2017.
- MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2010.
- MENEGHETTI, Antonio. **Os Jovens e a Ética Ôntica**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.
- MENEGHETTI, Antonio. **O Projeto Homem**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez editora 2013.
- UVINHA, Ricardo Ricci; PEDRÃO, Cinthia Casimiro; STOPPA, Edmur Antonio; ISAYAMA, Helder Ferreira; OLIVEIRA, Nara Rejane Cruz de. **Leisure practices in**

**Brazil: a national survey on education, income, and social class.** World Leisure Journal, Philadelphia, v. 59, n. ju 2017, p. 1-12, 2017. Disponível em: <  
<http://dx.doi.org/10.1080/16078055.2017.1343747> > Acesso em 02 fev. 2022.