

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

FABIULA BITENCOURT ROCHA

**IMPACTO DA POSTURA COMPORTAMENTAL DO FRANQUEADO E DE SUA
RELAÇÃO COM O FRANQUEADOR NO DESEMPENHO DA FRANQUIA**

CURITIBA

2010

FABIULA BITENCOURT ROCHA

**IMPACTO DA POSTURA COMPORTAMENTAL DO FRANQUEADO E DE SUA
RELAÇÃO COM O FRANQUEADOR NO DESEMPENHO DA FRANQUIA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, área de concentração em Administração Estratégica, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Fernando Gimenez.

CURITIBA

2010

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

R672i 2010	<p>Rocha, Fabiula Bitencourt Impacto da postura comportamental do franqueado e de sua relação com o franqueador no desempenho da franquia / Fabiula Bitencourt Rocha ; orientador, Fernando Gimenez. – 2010. 172 f. : il. ; 30 cm</p> <p>Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2009 Bibliografia: f. 124-134</p> <p>1. Empreendedorismo. 2. Comportamento organizacional. 3. Franquias (Comércio varejista). I. Gimenez, Fernando Antônio Prado. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.</p> <p>CDD 20. ed. – 658.421</p>
---------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

TERMO DE APROVAÇÃO

**IMPACTO DA POSTURA COMPORTAMENTAL DO FRANQUEADO E DE
SUA RELAÇÃO COM O FRANQUEADOR NO DESEMPENHO DA
FRANQUIA**

Por

FABIULA BITENCOURT ROCHA


Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.




Prof. Dr. Heitor Takashi Kato
Diretor do Programa de Pós-Graduação em Administração



Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez
Presidente



Prof. Belmiro Valverde Jobim Castor Ph.D.
Examinador



Prof. Dr. Mário Nei Pacagnan
Examinador

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Fernando Antônio Prado Gimenez, por toda a atenção e orientação concedidas, assim como pelo contato com a empresa de franquias que me recebeu para esta pesquisa.

Aos Professores Doutores Heitor Takashi Kato e Wesley Vieira da Silva, pelas contribuições na etapa de projeto de pesquisa. Ao Professor Doutor Belmiro Castor, que tanto admiro, pela gentileza de compor a banca final deste trabalho. À Professora Doutora Karina De Déa Roglio, pela oportunidade de convivência durante o estágio de docência.

Às secretárias do curso de mestrado, Priscilla Bueno e Denise Lorenzini, pelo atendimento eficiente e atencioso, sempre.

À colega Maria Lúcia Simas Paulino, da turma de mestrado 2009, pelo esforço em me colocar um contato com um possível franqueador para a pesquisa.

Aos amigos Ricardo Nejm e Clarisse Almeida pelo apoio em me auxiliar no contato com possíveis franqueadores para a realização do meu trabalho.

Ao Leonardo Paixão, uma das pessoas mais empreendedoras que já conheci, por me receber tão gentilmente em sua Rede de Franquias.

A todos os franqueados que participaram da pesquisa, em especial ao Rafael, ao Guilherme e ao André, que se predispuseram a participar também das entrevistas, de acordo com minha agenda de poucos horários disponíveis.

Aos colegas de trabalho, em especial: Marcelo Tardelli, Wanderson Rocha e ao Gean Gomes no auxílio e ensinamentos quanto à análise quantitativa deste trabalho; Luciana Sammarco que me permitiu a flexibilidade de horários necessária para cumprir a carga horária do mestrado; ao Felipe Starling e à Rosana Zago, pela cumplicidade, incentivo e parceria.

Aos amigos Alexandra Meira e Admir Pancote pela amizade e suporte durante o curso, e a todos os amigos da turma do mestrado 2008, pelo convívio e momentos de descontração.

Ao Professor Doutor Valdecy Leite, pela amizade, auxílio e incentivo dez anos depois de receber sua primeira orientação, na UFRJ.

Aos pesquisadores Marcos Cohen e José dos Reis Gonçalves Rodrigues, que prontamente me atenderam e auxiliaram na continuidade de parte de suas pesquisas.

Aos meus pais, Antonio Rocha e Lidia Bitencourt Rocha, que não importa o que eu faça, estão sempre orgulhosos das minhas conquistas. Ao meu irmão, Leonardo Bitencourt Rocha, amigo de todas as horas e eterno entusiasta das minhas idéias e projetos de vida.

RESUMO

O sistema de *franchising* pode ser considerado um ramo do empreendedorismo. Trata-se de um formato no qual franqueador e franqueado possuem objetivos particulares para empreender, mas que dependem do apoio mútuo para que seus objetivos sejam alcançados. Este modelo é um exemplo característico do empreendedorismo cooperativo. Neste trabalho alguns elementos relevantes da realidade do *franchising* e do empreendedorismo foram analisados separadamente, e *a posteriori*, tiveram sua relação avaliada. No caso do empreendedorismo, este elemento está centrado no indivíduo que empreende. Muito se estuda sobre as características psicológicas e o comportamento empreendedor daquele que é figura central do processo empreendedor. Neste estudo foi considerada a postura comportamental que o indivíduo que abriu um negócio, o franqueado, adota na gestão de sua franquia. No que diz respeito ao *franchising*, o elemento escolhido foi a qualidade do relacionamento entre franqueados e franqueadores. Esta é uma questão de grande relevância no estudo deste formato de negócios, que tem como essência a questão do conflito como desafio para a sustentação do sistema. O estudo da relação entre estas variáveis foi combinado ao desempenho financeiro da unidade de franquia. Para viabilizar o estudo foi escolhida uma rede de franquia do tipo *Business Format Franchising* do ramo da educação, e a ela foram aplicadas uma combinação de métodos de análise qualitativos e quantitativos. A pesquisa foi composta por uma entrevista inicial com o franqueador (fase qualitativa), seguida da aplicação de questionário aos franqueados (etapa quantitativa), sendo finalizada por nova rodada de entrevistas, desta vez com alguns franqueados (fase qualitativa). Como resultado, obteve-se que determinada postura comportamental estabelece melhor relacionamento com o seu franqueador, e que melhor relacionamento entre franqueado e franqueador indica melhor desempenho da unidade franqueada. Outras hipóteses formuladas para a pesquisa não puderam ser confirmadas ou refutadas. Com as conclusões obtidas, pode-se afirmar que o trabalho contribui para o estudo do *franchising* como ramo do empreendedorismo.

Palavras chave: empreendedorismo, empreendedorismo cooperativo, postura comportamental, *franchising*, relacionamento franqueado-franqueador, desempenho financeiro.

ABSTRACT

The franchising system can be considered a field of entrepreneurship. It's a format of business in which franchisor and franchisee have particular objectives to undertake this business, but at the same time they need the mutual support so these objectives may be achieved. This model is a typical example of cooperating entrepreneurship. In this work some relevant elements of franchising and entrepreneurship reality were separately analyzed, and then, put together to have their relationship evaluated. In the case of entrepreneurship, this element is focused on the one that undertakes a business. A lot is studied about psychological characteristics and entrepreneurial behavior of this person. And in this study it was considered the behavior franchisee adopts in the business management. About franchising, the chosen element was the quality of franchisor and franchisee relationship. This is a relevant issue on the study of this business's system, which essence is challenged by the conflict management into the structure sustainability. The study of the relationship between these variables had been combined to the franchise unit financial performance. To make this study possible it was chosen a Business Format Franchising brand from the field of education. A combination of qualitative and quantitative methods was applied to this franchise unit. The research had begun with a franchisor interview (qualitative phase), which was followed by a survey application to franchisees (quantitative phase) and it was ended by some franchisees interviews (qualitative phase). As a result for this work, it was found out that a specific franchisee behavior establishes a better relationship with the franchisor, and also that a better relationship between franchisor and franchisee points to a better franchise unit performance. Other established hypothesis couldn't be confirmed or rejected. According to its conclusions, the study gives contribution to the study of franchising as a field of entrepreneurship.

Key words: entrepreneurship, cooperating entrepreneurship, behavior, franchising, franchisor and franchisee relationship, financial performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Taxa de desocupação	22
Figura 2 – Segurança <i>versus</i> Independência	38
Figura 3 – Evolução do Faturamento do <i>Franchising</i> no Brasil.....	45
Figura 4 – Evolução do Número de Redes de <i>Franchising</i> no Brasil	46
Figura 5 – Evolução do Número de Unidades de Franquias no Brasil.....	46, 47
Figura 7 – Crescimento do Faturamento do Setor de Franchising no Brasil (%) X Crescimento PIB Brasil (%).....	48
Figura 8 - Compatibilidade de objetivos e impactos no relacionamento entre franqueados e franqueador	67
Figura 9 - Fatores internos e externos que afetam o comportamento de franqueadores e franqueados	68
Figura 10 – Delineamento da pesquisa	82
Figura 11 – Relações propostas entre as variáveis.....	84
Figura 12 – Posturas Comportamentais dos Franqueados	97
Figura 13 – Relacionamento Franqueado e Franqueador	98
Figura 14 – Relacionamento por Postura Comportamental.....	99
Figura 15 – Satisfação com o Desempenho	100
Figura 16 – Alunos por Unidade Franqueada	101
Figura 17 – Quantidade de Alunos por Postura Comportamental	101
Figura 18 – Satisfação com o Relacionamento.....	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características mais freqüentemente atribuídas ao indivíduo empreendedor	29
Quadro 2 - Sucesso e fracasso de micro e pequenas empresas paranaenses	33
Quadro 3 - Principais temas de pesquisa do empreendedorismo.....	36
Quadro 4 – Gerentes tradicionais <i>versus</i> Empreendedores	39
Quadro 5 – Diferença entre gerentes e empreendedores	40
Quadro 6 – Posturas Comportamentais	41
Quadro 7 – Principais tópicos da revisão bibliográfica tratados neste estudo sobre o fenômeno do empreendedorismo.....	42
Quadro 8 - Evolução do Franchising nos Estados Unidos.....	49
Quadro 9 - Evolução do Franchising no Brasil.....	50
Quadro 10 – Definições para o <i>Franchising</i>	51
Quadro 11 – Pontos tratados em um contrato de franquia.....	54
Quadro 12 - Vantagens para o Franqueado.....	59
Quadro 13 - Desvantagens para o Franqueado	59
Quadro 14 - Vantagens para o Franqueador	60
Quadro 15 - Desvantagens para o Franqueador.....	60
Quadro 16 – Tipos de Franquia	62
Quadro 17 – Principais motivos de conflito	71
Quadro 18 – Principais tópicos da referência bibliográfica sobre <i>Franchising</i>	72
Quadro 19 - Fatores Responsáveis pelo Fracasso de Empreendimentos.....	74
Quadro 20 – Fatores de fracasso percebido por franqueados e franqueadores.....	76
Quadro 21: medidas e indicadores de desempenho de organizações	79
Quadro 22: Principais tópicos do capítulo.....	79
Quadro 23 – Resultado do teste de <i>Mann-Whitney</i> para H1 e DO ₂ de desempenho	103
Quadro 24 – Resultado do teste de <i>Mann-Whitney</i> para H1 e DO ₁ de desempenho	104
Quadro 25 – Resultado do teste de <i>Mann-Whitney</i> para H1 Idade da Franquia	105
Quadro 26 – Resultado do teste de <i>Mann-Whitney</i> para H2.....	106
Quadro 27 – Resultado do teste de <i>Kendall</i> para H3 e DO ₂ de desempenho	107
Quadro 28 – Resultado do teste de <i>Kendall</i> para H3 e DO ₁ de desempenho	107
Quadro 29 – Resultado do teste de <i>Mann-Whitney</i> para H4 e DO ₂ de desempenho.....	108

Quadro 30 – Resultado do teste de <i>Mann-Whitney</i> para H4 e DO ₁ de desempenho.....	108
Quadro 31 – Resultado do teste de <i>Mann-Whitney</i> para H4 e Idade da Franquia	109
Quadro 32 – Resultado obtido para as hipóteses formuladas	109
Quadro 33 – Observações relacionadas às variáveis do estudo verificadas nas entrevistas dos franqueados	119
Quadro 34 – Conclusões Finais	123

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Taxa de Mortalidade de Negócios	44
Tabela 2 – Índice de Retorno	96
Tabela 3 – Momento do Retorno	96
Tabela 4 – Idade das Franquias.....	97
Tabela 5 – Dados Gerais dos Franqueados	97
Tabela 6 – Frequência de Observações DO ₂ de desempenho.....	104
Tabela 7 – Frequência de Observações DO ₁ de desempenho.....	105
Tabela 8 – Frequência de Observações Idade da Franquia.....	106

LISTA DE SIGLAS

- ABF: Associação Brasileira de *Franchising*
- APO: Administração por Objetivos
- BSC: *Balanced Scorecard*
- DC: Descrição Constitutiva
- DO: Descrição Operacional
- GEM: Global Entrepreneurship Monitor
- IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IFA: *International Franchise Association*
- PIB: Produto Interno Bruto
- ROE: *Return on Equity*
- ROI: *Return on Investments*
- ROS: *Return on Sales*
- RPL: Retorno sobre o Patrimônio Líquido
- SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SVM: Sistema Vertical de *Marketing*
- TdB: *Tableau De Bord*
- TIR: Taxa Interna de Retorno
- VPL: Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE TABELAS	11
LISTA DE SIGLAS	12
1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Delimitação do tema	17
1.2 Formulação do problema.....	17
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo Geral	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 Justificativas	19
1.4.1 Teórica	19
1.4.2 Prática.....	20
1.5 Estrutura do trabalho	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	21
2.1 Empreendedorismo	21
2.1.1 Histórico	23
2.1.2 As Escolas do Empreendedorismo	25
2.1.3 O indivíduo empreendedor	28
2.1.4 O sucesso para o indivíduo empreendedor	32
2.1.5 Ramificações do empreendedorismo	35
2.1.6 O estabelecimento do fenômeno em termos científicos	37
2.1.7 O comportamento empreendedor	37
2.2 <i>Franchising</i>	43
2.2.1 Importância do setor	44
2.2.3 Histórico	48
2.2.4 Conceitos	51
2.2.5 Como funciona o sistema	53
2.2.6 Teorias que justificam o aparecimento das franquias	54
2.2.7 Vantagens e Desvantagens do <i>Franchising</i>	58
2.2.8 Tipos de Franquia.....	61
2.2.9 O <i>franchising</i> e o empreendedorismo	63

2.2.10 Relacionamento Franqueado-Franqueador	66
2.3 Sucesso e Fracasso das Organizações	72
2.3.1 Medida de Desempenho Organizacional	77
3 METODOLOGIA	80
3.1 Delineamento de pesquisa.....	80
3.2 Hipóteses de Pesquisa	82
3.3 Definição das variáveis e termos relevantes	85
3.3.1 Variáveis Independentes	85
3.3.2 Variáveis Dependentes	86
3.4 População e amostra.....	87
3.5 Procedimentos de coleta e análise de dados.....	88
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	91
4.1 Entrevista com o franqueador	91
4.1.1 Histórico e gestão atual	91
4.1.2 Diferencial	91
4.1.3 “Troca de bandeira”	92
4.1.4 Inovação e comunicação	92
4.1.5 Postura dos franqueados e Relacionamento	92
4.1.6 Desempenho dos franqueados	93
4.1.6 Desempenho da Rede	93
4.2 Etapa quantitativa.....	94
4.2.1 Estatística Descritiva	94
4.2.2 Teste de hipóteses	102
4.3 Entrevista com franqueados	110
5 CONCLUSÃO	120
5.1 Limitações do estudo e Sugestão para pesquisas futuras	120
5.2 Considerações Finais.....	121
REFERÊNCIAS	125
ANEXO A – ROTEIRO PARA A ENTREVISTA COM O FRANQUEADOR	136
ANEXO B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS JUNTO AO FRANQUEADO – ETAPA QUANTITATIVA (SURVEY)	138
ANEXO C – ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS COM FRANQUEADOS	141
ANEXO D – POSTURA COMPORTAMENTAL RELACIONADA A CADA RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO	142
ANEXO E – TESTE QUI-QUADRADO PARA A POSTURA COMPORTAMENTAL DOS FRANQUEADOS	155
ANEXO F – FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS SOBRE POSTURA COMPORTAMENTAL DOS FRANQUEADOS	168

1 INTRODUÇÃO

O *franchising*, apesar de ser um ramo em franco crescimento na economia em todo o mundo, é ainda pouco estudado como parte do fenômeno do empreendedorismo (FALBE; DANDRIDGE; KUMAR, 1998).

Uma vez que o indivíduo empreendedor é entendido como aquele que enxerga oportunidades e as coloca em prática com uma habilidade muito maior do que cidadãos comuns – pois é dinâmico, enérgico, sagaz, intuitivo, independente, motivado, entre outras várias qualidades, – faz até uma contradição enxergar tal pessoa operando em meio a um sistema de franquias (FALBE; DANDRIDGE; KUMAR, 1998).

Acontece que o empreendedorismo precisa ser visualizado como uma situação, um comportamento que se materializa em determinados momentos, e não como a descrição do perfil psicológico de uma pessoa (FILION, 1999b).

E, neste sentido, ter ou não ter determinados conhecimentos ou habilidades fariam o candidato a empreendedor escolher entre abrir um negócio no sistema de franquias ou um negócio próprio. Iniciar um negócio próprio exige muito mais do empreendedor para se obter o sucesso dos negócios. Não basta ter recursos à sua disposição (recursos financeiros, humanos, etc.). É preciso conhecer muito bem o ramo escolhido e o ambiente onde este negócio estará inserido para lidar com as provações do dia-a-dia organizacional.

O sistema de franquias propõe que o candidato a empreendedor opere um negócio previamente testado e com uma marca já estabelecida no mercado. As habilidades e conhecimentos do empreendedor sobre mercados locais agregariam valor suficiente para acelerar a obtenção de resultados do negócio estabelecido (LEVY, WEITZ, 2000; PARENTE, 2000; COHEN; SILVA, 2000; MENDEZ; LEHNISCH, 1991; SCHNEIDER et al., 1991; CHERTO, 1988; MERLO, 2000). Estudos apontam para uma probabilidade de sobrevivência muito maior dos negócios estruturados via *franchising* que os negócios próprios (CASTROGIOVANNI; JUSTIS; JULIAN, 1993; LAVIERI, 2008).

A questão interessante do sistema de *franchising* no ambiente do empreendedorismo é que este é entendido como um modelo cooperativo, no qual existem dois indivíduos empreendedores, que mesmo com objetivos distintos, encontram na colaboração uma forma de juntos atingirem suas metas (ZILBER; ALMEIDA; CASTILHO, 2007; SHANE; HOY, 1996; BAUCUS; BAUCUS; HUMAN, 1996). De um lado, tem-se o franqueador, que visa

expandir seus pontos de venda, rapidamente, fazendo uso de capital de terceiros. Na outra ponta, tem-se o franqueado, que quer iniciar um negócio, minimizando os riscos de fracasso, e para isso quer contar com um modelo já homologado, uma marca forte, e o suporte técnico e operacional de quem tem o *know-how* do negócio escolhido.

Em um mundo globalizado, em que a tecnologia impõe a automação maior e cada vez mais rápida de processos, os empregos estão fadados à redução. Os postos de trabalho do futuro exigirão conhecimentos cada vez mais específicos, colocando países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento em situação muito delicada quanto à sua população economicamente ativa.

O Brasil já enfrenta uma situação difícil, na qual se percebe que boa parte da população desempregada empreende por necessidade (GEM, 2008). Iniciando negócios informais, sem recursos, conhecimento, preparação, e sem suporte algum de entidades que possam viabilizar crescimento e sustentação destes empreendimentos. Estas são apenas algumas das principais causas para a rápida mortalidade de negócios (SEBRAE, 2001).

Com este cenário econômico tornando-se uma realidade cada vez mais concreta, o sistema de *franchising* apresenta-se como um modelo de negócios que atende tanto a necessidade de gerar uma atividade econômica que gere emprego e renda, quanto à de estabelecer negócios que contem com o suporte adequado à sua sustentação e continuidade. No Brasil, é possível iniciar um negócio dentro do modelo do *franchising* com apenas R\$3.000,00¹. Há que se estabelecer políticas para viabilizar negócios direcionados para as diferentes camadas da população que buscam este tipo de ocupação.

Apesar de a franquia se apresentar uma oportunidade de geração de renda, em substituição a um emprego tradicional, verifica-se na literatura que aqueles indivíduos que adotam um comportamento empreendedor tendem a obter melhores resultados de seus negócios do que os demais cidadãos (FERNANDES; SANTOS, 2008; ZILBER; ALMEIDA; CASTILHO, 2003).

A princípio, estas pessoas dispensam maior dedicação às suas atividades e mantêm a busca pelo aprendizado contínuo e pela identificação de oportunidades de melhorar o seu desempenho pessoal e de seu empreendimento. As chances de sucesso são otimizadas pela postura comportamental que adotam.

Os estudos sobre *franchising* indicam também, que bom desempenho propicia melhor relacionamento entre franqueados e franqueadores (LEWIS; LAMBERT, 1991). Sendo o

¹ Fonte: ABF – Associação Brasileira de Franchising, www.portaldofranchising.com.br, acesso em 22 de março de 2009.

relacionamento entre estas duas partes um dos quesitos mais importantes no desempenho de sucesso de franquias (COHEN; SILVA, 2000; HOLMBERG; MORGAN, 2003; ESPINHA, 2006). Considerando um sistema que existe baseado em um acordo de colaboração, o conflito é um elemento intrínseco ao modelo (COUGHLAN et al. 2002; UCBASARAN; WESTHEAD; WRIGHT, 2001; BAUCUS; BAUCUS; HUMAN, 1996; PEREIRA; MUSSI, 1999; SPINELLI; BIRLEY, 1996; HOLMBERG; MORGAN, 2003; MAURO, 1999; SCHWARTZ, 1994; ELANGO; FRIED, 1997; RODRIGUES, 1998). Manter um bom relacionamento exige o cumprimento das obrigações particulares a franqueadores (suporte técnico e operacional, comunicação aberta e franca, gerenciamento da marca, etc.) e franqueados (postura comportamental positiva, respeito ao modelo de vendas, adequada gestão da franquia, aprendizado contínuo, etc.).

Desta forma, percebe-se que os elementos de grande importância neste sistema empreendedor cooperativo que é o *franchising* são: a postura comportamental do franqueado, o relacionamento entre franqueado e seu franqueador, e o impacto que estes fatores geram no desempenho da franquia.

Com base nestes elementos, este trabalho foi estruturado. E as peculiaridades relacionadas a cada um destes elementos serão discutidas ao longo dos capítulos que o compõem.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Considerando o cenário exposto na introdução deste trabalho, o tema escolhido para este estudo foi:

A avaliação do impacto que a postura comportamental adotada por um franqueado e a sua relação com o franqueador geram no desempenho de sua franquia.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Kerlinger (1980) conceitua um problema de pesquisa como a pergunta que busca entender como determinadas variáveis estão relacionadas. Segundo o autor, um problema de

pesquisa deve expressar uma relação entre duas ou mais variáveis e deve ser passível de testagem empírica. Desta forma, propôs-se para este estudo, o seguinte problema de pesquisa:

Considerando a estrutura de uma rede de franquias, qual a relação existente entre a postura comportamental adotada pelos franqueados e o relacionamento entre estes e seu franqueador, com o desempenho de cada franquia?

1.3 OBJETIVOS

A pesquisa aqui proposta tem um objetivo principal e objetivos específicos que motivam a sua execução, como se verá nos próximos dois tópicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Creswell (2003) defende que o papel do objetivo de uma pesquisa científica é explicar o porquê se deseja fazer determinado estudo e o que se pretende atingir. Desta forma, o presente estudo tem como objetivo geral:

Verificar o impacto que a postura comportamental adotada por franqueados e o relacionamento que estes mantêm com seu franqueador têm no desempenho de cada franquia de uma rede.

1.3.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos este trabalho visa:

- a) Identificar a postura comportamental adotada por cada franqueado de uma mesma rede de franquias;
- b) Descrever como é o relacionamento entre cada franqueado e o franqueador de uma determinada rede de franquias;
- c) Mapear o desempenho de cada uma das franquias desta rede;
- d) Analisar o relacionamento entre as variáveis “postura comportamental”, “relacionamento” e “desempenho”.

1.4 JUSTIFICATIVAS

A aplicação da pesquisa, neste documento sugerida, gera benefícios tanto para o meio acadêmico, quanto para as práticas organizacionais nas redes de franquias, como explicam os parágrafos apresentados a seguir.

1.4.1 Teórica

O estudo do empreendedorismo vem buscando a consolidação de seus princípios, como forma de estabelecer-se como paradigma científico. Diversas são as áreas que estudam este fenômeno, sob diferentes orientações de pesquisa. O que os estudiosos defendem é que estudos que permitam evidências empíricas sejam estimulados para que os princípios do fenômeno sejam estabelecidos (LOPEZ JÚNIOR, 2005; FILION, 1999b; CARLAND; CARLAND, 1996).

Da mesma forma, a literatura apresenta o *franchising* como importante ramo de estudos do empreendedorismo e que necessita mais análises científicas para contribuir com a formação do paradigma do fenômeno (FILION, 1999b; UCBASARAN; WESTHEAD; WRIGHT, 2001; FALBE; DANDRIDGE; KUMAR, 1998).

Como o trabalho pretende verificar a relação das variáveis ‘postura comportamental’, ‘relacionamento’ e ‘desempenho’, o estudo contribui também para a discussão de sucesso e insucesso de empreendimentos que é verificada em estudos relacionados ao *franchising*, ao empreendedorismo e também às micro e pequenas empresas.

Entende-se que desta forma, o trabalho contribui com a evolução da discussão acadêmica do *franchising* no âmbito do empreendedorismo, ampliando o universo de evidências baseadas na experiência que levarão a construção definitiva de um paradigma científico para o fenômeno.

1.4.2 Prática

Com base no rápido crescimento que o sistema de franquias apresenta no Brasil e no mundo, entender os possíveis impactos que a postura comportamental dos franqueados e relacionamento estabelecido entre estes e seus franqueadores geram no desempenho de suas franquias permite melhorar a gestão estratégica deste tipo de negócio no Brasil.

O cenário de globalização, intensificação e a disponibilidade da tecnologia nos negócios e a atual crise financeira que os países vêm enfrentando reduz o emprego, o que poderá indicar um número maior de candidatos ao sistema de franquias. O presente estudo permite qualificação da conduta das franquias na seleção de seus futuros franqueados e no estabelecimento de relacionamento cada vez mais harmônico e cooperativo em busca de resultados melhores e mais consistentes.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A primeira parte desta pesquisa apresentou o tema central do estudo, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e as justificativas, teórico e práticas, para a execução da pesquisa.

As próximas etapas deste trabalho estão divididas em mais quatro capítulos, sendo o primeiro deles a fundamentação teórico-empírica, no qual se discutem os principais assuntos do empreendedorismo e do *franchising*, como parte integrante deste composto. O capítulo seguinte tratará da metodologia indicada para que a realização pudesse ser caracterizada como pesquisa científica. Neste item serão detalhadas as hipóteses propostas para a pesquisa e apontados os preceitos operacionais pretendidos. O capítulo posterior apresentará e os resultados e suas análises. E por fim, o último capítulo abordará a conclusão tirada desde estudo.

A última etapa deste trabalho listará todas as referências pesquisadas para estruturar a pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A fundamentação teórica desta pesquisa está centrada no tratamento do sistema de *franchising* no ambiente do empreendedorismo. Desta forma, os tópicos que se seguem apresentarão as principais questões a cada um dos temas e também àquelas que serão foco de análise neste trabalho.

2.1 EMPREENDEDORISMO

De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM 2008), o Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo. Ocupou nesta pesquisa a nona colocação entre os quarenta e dois participantes. O resultado chama a atenção uma vez que o país tem melhor colocação que países de economias fortes como Estados Unidos e Japão. À frente do Brasil estão China e outros países latino-americanos.

O GEM 2008 aponta ainda que a atividade empreendedora está relacionada às características institucionais (facilidade de abertura, manutenção e crescimento do negócio), demográficas (idade da população, imigração *versus* migração), à cultura empreendedora (práticas aceitas ou não, como por exemplo, a informalidade) e ao grau de bem-estar econômico (alternativas de emprego).

Desta forma, é possível delinear justificativas para a excelente posição do Brasil no *ranking* do GEM 2008. Trata-se de um país no qual o ‘bem-estar econômico’ não é garantido para todos, impulsionando parte da população a montar seu próprio negócio como forma de sobrevivência. É o empreendedorismo motivado pela necessidade, e não pela oportunidade, o que Filion (1999b) chama de ‘empreendedorismo involuntário’, e Korunka et al. (2003) definem como a situação na qual os indivíduos empreendem ‘contra sua vontade’ (do original em inglês, *nascent entrepreneurs against their will*).

A realidade brasileira é distinta do tratamento que é dado ao empreendedorismo pela literatura tradicional. No Brasil, dos negócios abertos em 2007, 39% dos empreendimentos foram abertos por necessidade (GEM 2008, p. 35). Este número já foi maior em edições anteriores desta pesquisa. No entanto, na maior parte dos estudos existentes sobre o assunto, o

empreendedorismo está ligado à visão, à oportunidade e à inovação. Num país marcado por desigualdades sociais o empreendedorismo é uma alternativa à falta de emprego.

Para que se tenha uma idéia mais clara, o Brasil possui 189,8 milhões de habitantes (IBGE, 2008). Destes, 86 milhões são pessoas economicamente ativas, ou seja, 45% da população total (IBGE, 2008). No entanto, nem todas estão formalmente ocupadas. O desemprego nas principais capitais do país tem caído ao longo dos últimos 12 meses, mas mantém-se em níveis altos, como se pode observar na Figura 1. Muitos brasileiros acabam recorrendo à informalidade como forma de sobrevivência, com o estabelecimento de negócios muitas vezes precários, com pouca ou nenhuma preparação para empreender.

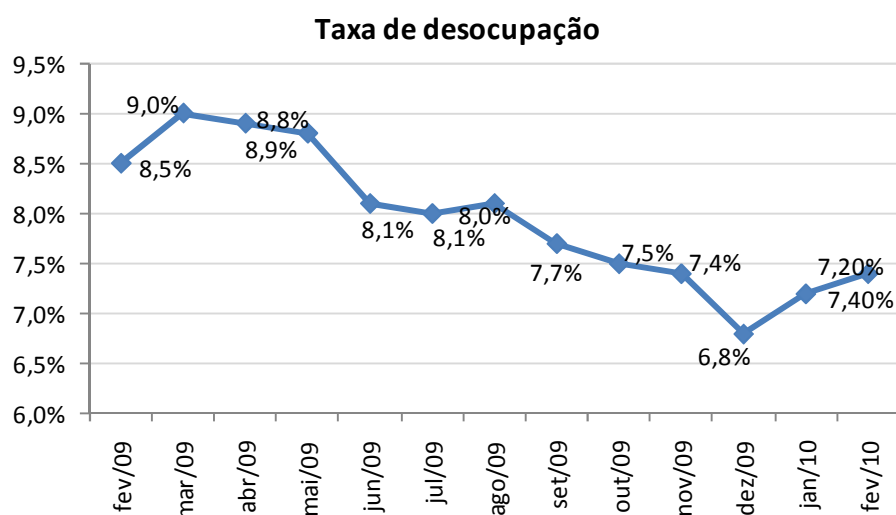


Figura 1: Taxa de desocupação.
Fonte: IBGE - Pesquisa Mensal do Emprego (2009).

Desta forma, percebe-se que a realidade brasileira distingue-se fortemente da defesa dos estudiosos quanto à motivação para empreender (BOAVA; MACEDO, 2006; DOLABELA, 1999; MCCLELLAND, 1972; CARLAND; CARLAND, 1996; DRUCKER, 1996; FALBE; DANDRIDGE; KUMAR, 1998; DORNELAS, 2001).

Além da questão da informalidade, há que se considerar, que a crescente inovação tecnológica, automatiza processos, extinguindo postos de trabalho das organizações. As empresas precisam de cada vez menos pessoas para executar as mesmas funções. Legislações mais rígidas, órgãos de defesa do consumidor mais atuantes, a globalização, que acirra ainda mais a concorrência, faz com que as organizações precisem adaptar seus processos de forma a garantir qualidade com eficiência em custos.

A realidade da escassez de empregos no Brasil é um estímulo ao *franchising*. A motivação para empreender pode ser a geração de emprego e renda sem, no entanto, fazer parte das estatísticas da informalidade.

Na visão de Takahashi (2003), para um candidato a franqueado, novo e pequeno empresário, o sistema de franchising, serve como uma alternativa de “emprego”, aos indivíduos que tem pouca experiência com a administração e a gestão de um negócio. O que no Brasil merece especial atenção.

2.1.1 Histórico

A origem do termo ‘empreender’, e todas as suas variações, vêm do francês, *entrepreneur* (BOAVA; MACEDO, 2006; TAKAHASHI, 2003; DORNELAS, 2001), idioma que tem como origem o latim. Boava e Macedo (2006) tiveram acesso aos trabalhos desenvolvidos pelo Laboratório de Análise e Tratamento Informático da Língua Francesa mantido pelo CNRS (Centro Nacional de Pesquisa Científica) da Universidade de Nancy na França e descobriram que o termo *entrepreneur* originou-se entre os anos 1253 e 1289, do termo *entrepreneurs*, que significa “aquele que se encarrega e que faz alguma construção ou outra coisa”. O termo seria uma derivação do participio presente da conjugação *entreprendre*. Na visão de Dornelas (2001, p. 27), o termo seria traduzido como “aquele que assume riscos e começa algo novo”.

Dutra e Previdelli (2005) dissertam que atividades empreendedoras são verificadas ao longo da história das civilizações, exemplificando as empresas mercantis de árabes e fenícios, como exemplo de crescimento e desenvolvimento econômico. Dornelas (2001) defende que uma das primeiras verificações do empreendedorismo na história refere-se ao estabelecimento de relações comerciais de Marco Polo no Oriente para vender as mercadorias produzidas por terceiros.

Na Idade Média, o empreendedor era o indivíduo que se responsabilizava pela condução de grandes projetos de produção. A atividade em si não estava ligada a assumir riscos e sim à gestão dos recursos do projeto (DORNELAS, 2001). Fillion (1999b), por sua vez, indica que foi neste período que surgiu a primeira referência ao termo, quando por volta do século XII, o indivíduo empreendedor era aquele que incentivava brigas. Percebe-se que o uso do termo tinha aplicação, por vezes, distinta da qual se está acostumado nos dias de hoje.

Já na Idade Moderna, o empreendedorismo é percebido nas relações contratuais entre indivíduos ditos empreendedores com o governo, na qual o empreendedor corria o risco de ter lucro ou prejuízo em suas atividades de acordo com o estabelecimento de preços do governo (DORNELAS, 2001). Por volta do século XVII, o termo empreendedor também passou a ser atribuído aos dirigentes de ações militares e acredita-se que somente no fim do século XVII o

empreendedor passou a ser considerado como aquele que criava e gerenciava o seu próprio negócio (FILION, 1999b). Foi nesta época, fim do século XVII, que Richard Cantillon (1680-1734), escritor e economista, começou a analisar o empreendedor, sob a ótica do indivíduo que assume riscos, como relata Dornelas (2001).

Boava e Macedo (2006), no entanto, apontam que apesar de Cantillon assinar os primeiros estudos sobre o tema, o empreendedorismo só começa a ser considerado como um fenômeno por volta dos séculos XVIII e XIX, na Europa, em plena Revolução Industrial (século XVIII). Segundo os autores, Cantillon atribuía o termo “*entrepreneur*” aos indivíduos que transformavam alguma matéria-prima em um objeto que pudesse ser vendido a determinado preço, incerto. A incerteza e o risco eram assim, atribuídas a este indivíduo, que dependia de alguma saída inovadora para garantir o lucro desta operação.

Dornelas (2001) aponta que ao longo do século XVIII os papéis do empreendedor e do capitalista foram estabelecidos, por conta, provavelmente, do início do processo de industrialização. O capitalista é “o dono do dinheiro” que assume riscos de forma passiva, e o empreendedor, aquele que corre riscos diretos para a obtenção do lucro (DORNELAS, 2001). A partir do século XIX, o mesmo autor aponta, que começa uma outra fase da análise do empreendedorismo em que uma grande confusão se estabelece: a caracterização do empreendedor e a do administrador. Dornelas (2001) orienta que esta distinção motiva discussões até os dias de hoje. Durante o século XX, o empreendedorismo passou a ser observado de forma mais concreta como se pode perceber nas indicações a seguir.

Kornijezuk (2004) descobriu que por volta da década de 20, pós Primeira Guerra Mundial, a Inglaterra passou a estimular grupos de pesquisas a estudar a importância da pequena empresa na sua economia. E cita que “Uma das descobertas dessas pesquisas foi que os pequenos negócios geravam mais empregos do que as grandes organizações”.

Dutra e Previdelli (2005) citam o exemplo marcante nos Estados Unidos do *Silicon Valley*, que viabilizou a geração de inovações tecnológicas, que foi acompanhada pela criação de diversos negócios. Na Europa, os principais indícios de atividade empreendedora podem ser verificados pouco antes dos anos 80 (DUTRA; PREVIDELLI, 2005). Os autores indicam que a França passou a priorizar a criação de negócios, com políticas governamentais específicas. A Inglaterra passou a facilitar a parceria entre negócios ligados à tecnologia e universidades. E a Alemanha passou a incentivar a “cultura dos empreendimentos”.

No Brasil, a discussão sobre o empreendedorismo foi iniciada nos anos 80, com a apresentação de trabalhos acadêmicos em Universidades renomadas do país, como a USP (DUTRA; PREVIDELLI, 2005). Em seguida, começaram a surgir as incubadoras ligadas às

próprias universidades. Gimenez, Ferreira e Ramos (2008) apontam que nesta época a Administração passou a dar grande importância e foco ao estudo do empreendedorismo.

2.1.2 As Escolas do Empreendedorismo

O campo do empreendedorismo tem despertado o interesse de diferentes áreas do conhecimento, tais como a economia, a antropologia, a sociologia, a psicologia e a administração (FILION, 1999a). Ainda que existam tantas visões diferentes sobre o mesmo fenômeno, é possível caracterizar algumas correntes fortemente estabelecidas ao longo da história do empreendedorismo (FILION, 1999a; DUTRA; PREVIDELLI, 2005; BOAVA; MACEDO, 2006; LOPEZ JÚNIOR, 2005):

- a) **A econômica:** que associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e à busca de oportunidades. Os principais estudiosos dessa corrente foram Richard Cantillon, com a publicação póstuma de seu manuscrito em 1755; Jean- Baptiste Say com publicações entre 1803 e 1839, e Joseph A. Schumpeter com um trabalho mais completo, publicado em 1954;
- b) **A comportamentalista / humanista:** que enfatiza a criatividade, a intuição e as características psicológicas e sociológicas do perfil do empreendedor. Seu principal representante foi o pesquisador David McClelland, cujas principais publicações datam de 1961 e 1971.

Cada uma das correntes de pensamento lida com o empreendedorismo como forma de desenvolvimento do negócio, que será criado e gerido por um indivíduo com determinadas competências para tal. Nos tópicos a seguir, são apresentados os princípios de cada um dos pensadores citados acima.

2.1.2.1 Richard Cantillon

Cantillon (1680-1734) nasceu na Irlanda e foi economista. Sua visão sobre o empreendedorismo estava centrada no indivíduo que comprava matéria-prima a um preço e vendia o produto final a outro preço, incerto. O risco e a incerteza de lucro intrínsecos a esta atividade caracterizavam o fenômeno na visão deste estudioso (BOAVA; MACEDO, 2006).

Filion (1999b) indica que os escritos de Cantillon revelam que o escritor tinha interesse concentrado na criação de novos negócios, seu gerenciamento e desenvolvimento.

Analisava os negócios sob o ponto de vista dos elementos lucrativos. O autor afirma ainda, que Cantillon fora também banqueiro e empreendedor.

O estabelecimento do preço, era em si, uma atividade que envolvia o risco de não se obter lucro. Para a adequada precificação Cantillon (1959) defendia considerar os custos de produção e a capacidade produtiva do negócio. Assim, o estudioso defendia que a gestão dos recursos deveria ser feita de forma a se obter máxima lucratividade.

2.1.2.2 Jean-Baptiste Say

Jean-Baptiste Say, economista francês (1767-1832), acreditava que novos empreendimentos gerariam o desenvolvimento econômico das nações (FILION, 1999b; FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2008). Os mesmos autores concordam que Say caracterizava o empreendedor como um indivíduo inovador e agente de mudanças, diferente do indivíduo capitalista, que era a pessoa que financiava um empreendimento. O empreendedor, na visão de Say, era aquele que buscava oportunidades lucrativas, mesmo que para isto incorresse em risco e incerteza (FILION, 1999b; FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2008).

Say (1983) analisa a questão do lucro associada aos riscos assumidos pelo empreendedor no processo produtivo, como se pode ver em um trecho da republicação da sua obra:

[...] quer o capital seja emprestado ou não, o lucro resultante do serviço que dele se consegue é ganho pelo empresário, já que foi ele quem assumiu todos os riscos, favoráveis e desfavoráveis, da produção. [...] parcela de seus lucros devida a suas faculdades industriais, vale dizer, ao seu tino, a seus talentos naturais ou adquiridos, à sua atividade e a seu espírito de ordem e de organização (SAY, 1983, p. 312).

Por este trecho, percebe-se que Say visualiza o empreendedor como um indivíduo de características diferenciadas, sejam elas natas ou adquiridas ao longo do tempo, e que as utiliza para obter máxima lucratividade da sua produção.

2.1.2.3 Joseph Alois Schumpeter

Schumpeter nasceu na região que hoje é conhecida como República Tcheca e viveu entre 1883 e 1950. O estudioso formou-se em Direito na Áustria e especializou-se em Economia e Ciência Política (SCHUMPETER, 1982).

Boava e Macedo (2006) apontam que Schumpeter analisava o fenômeno do empreendedorismo sob a ótica da inovação no processo produtivo, como forma de desenvolvimento econômico.

Lopez Júnior (2005) afirma que o autor focava seus estudos nos fenômenos econômicos e não no empreendedorismo em si. E analisava o indivíduo empreendedor como o responsável por introduzir no mercado novas combinações, que gerassem um fluxo circular na economia, propiciando desta forma, o seu desenvolvimento.

Schumpeter (1982, p. 90) declara que os ‘empresários’ que pôde identificar como tal ao longo de suas observações, “[...] empregaram os meios de produção existentes de modo diferente, mais apropriadamente, de maneira mais vantajosa. Eles ‘realizaram novas combinações’ ”. Percebe-se desta forma, que os empreendedores em sua visão, são realmente os indivíduos que inovaram no processo produtivo, e buscaram maximização da lucratividade, conseqüentemente, desenvolvendo a economia.

2.1.2.4 David Clarence McClelland

McClelland foi psiquiatra, nascido nos Estados Unidos e viveu entre 1917 e 1998. Atuou no departamento de Psicologia de renomadas instituições de ensino americanas, como a Universidade de Harvard (FILION, 1999a; DUTRA; PREVIDELLI, 2005; BOAVA; MACEDO, 2006; LOPEZ JÚNIOR, 2005; MCCLELLAND, 1972).

Boava e Macedo (2006) apontam que McClelland analisava fatores psicológicos e culturais do empreendedor como forma de ascensão econômica da organização e de auto-realização do indivíduo.

McClelland (1972, p.253) defendia que “[...] a sociedade que tenha um nível geralmente elevado de [...] Realização produzirá um maior número de empresários ativos, os quais, por sua vez, darão origem a um desenvolvimento econômico mais rápido”. Entende-se portanto, que a atividade empreendedora é fruto de um desejo de auto-realização. O indivíduo que se faz “ativo” é, na visão do autor, aquele que aceita correr algum tipo de risco; que promove algum tipo de inovação na sua atividade; que apresenta elevado grau de otimismo; que assume individualmente toda a responsabilidade pelo empreendimento e tomada de decisões a ele relativas; e que planeja com foco no longo prazo (MCCLELLAND, 1972).

Filion (1999b) aponta que a dificuldade em se lidar com modelos de difícil quantificação para o empreendedorismo acabou por não estimular muitos estudos sobre o

assunto na Economia. A corrente comportamentalista foi a que mais gerou estudos e pesquisas sobre o fenômeno do empreendedorismo.

E considerando que é a corrente comportamentalista aquela que mais estudos gerou e gera sobre o perfil do empreendedor, as características mais frequentemente atribuídas por esta escola a este indivíduo podem ser então enumeradas: inovação; liderança; corre riscos moderados; independência; criatividade; energia; tenacidade; originalidade; otimismo; orientação para resultados; flexibilidade; habilidade para conduzir situações; necessidade de realização; autoconsciência; autoconfiança; envolvimento a longo prazo; tolerância à ambigüidade e à incerteza; iniciativa; capacidade de aprendizagem; habilidade na utilização de recursos; sensibilidade com os outros; agressividade; tendência a confiar nas pessoas; dinheiro como medida de desempenho (FILION, 199b).

Independente do que valoriza cada uma das correntes de estudo, Shane e Venkataraman (2000) chamam a atenção para o que definem de “processo empreendedor”. Segundo os autores, o empreendedorismo começa quando uma oportunidade é identificada. Neste momento, informações estão sendo, de alguma forma, coletadas e avaliadas. Esta análise considera os elementos relevantes para que seja possível obter lucro desta oportunidade. O segundo momento prevê a tomada de decisão em explorar a oportunidade identificada. Por fim, vem a etapa da exploração da oportunidade, onde se utiliza determinada estratégia para obter o lucro projetado.

Desta forma, Gimenez, Ferreira e Ramos (2008) citam Michael H. Morris para definir o empreendedorismo como:

[...] um processo pelo qual, indivíduos ou grupos, integram recursos e competências para explorar oportunidades no ambiente, criando valor, em qualquer contexto organizacional, com resultados que incluem novos empreendimentos, produtos, serviços, processos, mercados e tecnologias.

Pela própria caracterização do fenômeno, entende-se que a inovação acaba sendo parte fundamental para a existência do processo empreendedor.

2.1.3 O indivíduo empreendedor

Gina Paladino declara no prefácio da obra de Dolabela (DOLABELA, 1999, p. 11):

Para o senso comum, as características empreendedoras do ser humano são inatas e, portanto, uma minoria eleita nasceria com esse dom, enquanto uma maioria menos privilegiada estaria fadada a se submeter às vontades e ordens de terceiros.

Sabe-se, atualmente, que a realidade não é bem assim. É possível habilitar indivíduos de conhecimentos e competências que o possibilitem criar e gerir o seu próprio negócio, como a mesma autora orienta, e como é possível verificar no resultado da ação de instituições como o SEBRAE.

A possibilidade de se preparar uma pessoa para empreender, coloca o indivíduo no centro do empreendedorismo, o que leva ao entendimento do por que seja este um dos temas mais estudados deste fenômeno (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

A cada novo trabalho desta linha de pesquisa, percebe-se o esforço em traçar um perfil, identificando as características comuns aos empreendedores bem-sucedidos. Há um volumoso número de características atribuídas a estes indivíduos, como se pode verificar no Quadro 1:

Características mais frequentemente atribuídas ao indivíduo empreendedor:	Filion (2000)	McClelland (1972)	Dornelas (2001)	Dolabela (1999)	Palmeira (1999)	Gartner (1985)	Timonns (1978)
São inovadores, criativos, originais, ousados							
São intuitivos	✓			✓			
São determinados, comprometidos, disciplinados, têm auto-controle, locus de controle interno	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
São dinâmicos, habilidosos, flexíveis			✓		✓		
São visionários	✓		✓	✓			
São auto-confiantes, otimistas		✓	✓	✓	✓		✓
São perseverantes, persistentes, determinados		✓		✓			✓
São líderes, persuasivos, comunicam-se muito bem	✓	✓	✓				
São organizados, fazem uso do planejamento		✓			✓		
São automotivados, gostam do que fazem			✓				
Têm iniciativa e energia		✓		✓	✓		✓
Têm necessidade de auto-realização (dinheiro é símbolo de sucesso)		✓		✓	✓	✓	✓
Prezam pela independência, pela autonomia, gostam de trabalhar sozinhos		✓	✓	✓			
Não temem o erro, aprendem com ele ou com seus próprios padrões, buscam feedback	✓			✓	✓		✓
Gostam de Desafios						✓	✓
Fazem a diferença	✓		✓				
Têm tino empresarial							
Buscam oportunidades		✓		✓	✓		✓
Exploram / aproveitam as oportunidades			✓				
Assumem riscos calculados, propensão ao risco		✓			✓	✓	✓
Sabem tomar decisões			✓		✓		
Tiveram um modelo empreendedor	✓			✓		✓	
Têm experiência / conhecimento anterior no ramo escolhido	✓					✓	
Orientação para metas e resultados		✓		✓	✓		✓
Fazem uso de sua rede de contatos	✓	✓					
Prezam pela qualidade e eficiência		✓					
Têm visão ampla e sistematizada do negócio							

Quadro 1: Características mais frequentemente atribuídas ao indivíduo empreendedor.

Fonte: Filion (2000); McClelland (1972); Dornelas (2001); Dolabela (1999); Palmeira (1999); Gartner (1985); Timmons (1978).

Estudos mais recentes trazem uma definição do perfil empreendedor menos categórica que os primeiros estudiosos do tema, Schumpeter e McClelland, e também mais amplas, misturando perspectivas das duas correntes, de acordo com sua área de atuação. Na Administração, cabe destacar alguns pesquisadores, tais como Louis Jacques Filion, James W Carland e Peter Drucker cujas definições para o empreendedor são apresentadas nos parágrafos seguintes.

Para Filion (1999b), o indivíduo empreendedor é uma pessoa criativa; marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos; que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios; pessoa que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios; e a tomar decisões moderadamente arriscadas; que objetiva a inovação. “Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.”.

Carland e Carland (1996) atribuem ao empreendedor a existência de quatro elementos: (1) traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade); propensão (2) à inovação e (3) ao risco; e (4) ter postura estratégica. Gimenez e Inácio Júnior (2004) explicam que a maior ou menor presença desses elementos em um indivíduo, classifica-o como micro-empreendedor, empreendedor ou macro-empreendedor.

Por sua vez, Drucker (1996, p.29) acredita que os indivíduos empreendedores criam “algo novo, algo diferente; eles mudam ou transformam valores”. São pessoas que, acima de tudo, buscam a inovação. Correm riscos de forma calculada, ou seja, “suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição” (DRUCKER, 1996, p. 36). Para o autor, a mudança é um elemento obrigatório no dia-a-dia do empreendedor.

Falbe, Dandridge e Kumar (1998) atribuem ao empreendedor as características de propensão a assumir riscos; pro-atividade; postura competitiva; capacidade de adaptação e renovação. Esta última característica estaria atrelada à oposição à burocracia, que reflete um estado de estabilidade, o que não está alinhado com a postura empreendedora.

No Brasil, muitos são os pesquisadores que mantêm o foco de estudos no empreendedorismo e merecem citações pelos trabalhos já realizados, como é o caso de José Carlos Dornelas, Fernando Dolabela, Fernando Gimenez e Inácio Júnior. Nos parágrafos a seguir, podem-se verificar as suas definições para o empreendedor.

Dornelas (2001) define que o empreendedor é aquele indivíduo que consegue transformar idéias em oportunidades. São “pessoas diferenciadas, que possuem uma motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um

legado” (DORNELAS, 2001, p. 21). Para o autor, o empreendedor é inovador, arrojado, planeja suas ações, visualiza oportunidades e as coloca em prática.

Forte seguidor de Filion, Dolabela (1999) acredita que o empreendedor é um “produto do meio em que vive”, dotado de determinadas características (traços de personalidade, atitudes e comportamentos), sem as quais dificilmente obterá sucesso. É uma pessoa que faz uso da inovação, seja para a criação do negócio, ou no seu modelo de gestão e interação com clientes e fornecedores.

Gimenez e Inácio Júnior (2004) afirmam que o empreendedorismo é o resultado do trabalho de uma “pessoa com habilidades criativas, uma complexa função de experiências de vida, oportunidades e capacidades individuais, estando inerente no seu exercício a variável risco, tanto na vida como na carreira do empreendedor”.

O entendimento do indivíduo empreendedor como centro do empreendedorismo continua gerando novos estudos, como é o caso do estudo de Gonçalves Filho, Veit e Gonçalves (2007), que propõem que um potencial empreendedor tem em seu perfil os seguintes elementos: (1) propensão ao risco; (2) competência estratégica (postura pró-ativa e autoconfiança na estratégia); (3) pensamento analítico; (4) facilidade de relacionamento com as pessoas do seu círculo, inclusive funcionários; (5) formalização do planejamento; (6) desafio para o sucesso (auto-realização); (7) inovação; (8) dedicação (prioridade na vida do indivíduo).

Boava e Macedo (2006) acreditam que:

[...] a essência do empreendedorismo, [...] reside na **liberdade**. Não se trata da possibilidade que tem o empreendedor de agir conforme sua vontade e idéias, ou mesmo sua consciência, mas sim a **potencialidade** que tal indivíduo tem de agir de forma autônoma buscando seus objetivos. Sem considerar condições ou limites, o empreendedor se realiza a partir de sua autodeterminação, e constitui a si próprio e o mundo que vive (BOAVA; MACEDO, 2006, grifo do autor).

Apesar das definições e caracterizações apontadas até aqui, Filion (1999b) destaca que ainda não foi possível traçar um perfil psicológico absolutamente científico para caracterizar um indivíduo como empreendedor ou até mesmo uma definição para o fenômeno em si (SHANE, VENKATARAMAN, 2000). Isto se deve ao fato de as pesquisas sobre o assunto terem como base amostragens muito diferentes; o foco também muito diverso, conforme a formação do pesquisador (antropologia, sociologia, psicologia, administração, etc.); os diferentes momentos que cada estudo fora realizado; entre outros fatores (FILION, 1999b). As características atribuídas aos empreendedores, não podem ainda indicar o sucesso ou o

fracasso que este indivíduo terá em seu negócio. Só sinalizam se a pessoa tem ou não as características mais comumente encontradas em empreendedores de sucesso (FILION, 1999b).

Para exemplificar, um estudo realizado no Brasil, procurou analisar as diferentes abordagens sobre o empreendedorismo em publicações nacionais. Souza, Trindade e Freire (2008) buscaram trabalhos em revistas acadêmicas, anais de congressos, teses e dissertações e chegaram à conclusão que além das Grandes Escolas Econômica e Comportamentalista, percebe-se outras perspectivas teóricas como a do “Grande Homem”, a da Liderança, a Sociológica, a Fisiológica, a Existencialista, a do Gerenciamento, entre outras. Este estudo é apenas descritivo e abrange um total de apenas 45 publicações. No entanto, permite perceber que as abordagens são realmente muito heterogêneas, como alertou Filion (1999b).

Por este motivo, Filion (1999b) ressalta que os estudos científicos começaram a caminhar mais para o comportamento dos indivíduos do que o seu perfil psicológico propriamente dito. Sob esta ótica, o foco passa a ser o aprendizado e a busca de habilidades necessárias para empreender.

2.1.4 O sucesso para o indivíduo empreendedor

O sucesso para o indivíduo empreendedor diz respeito à auto-realização, e não essencialmente ao desempenho (DUTRA; PREVIDELLI, 2005; FILION, 1999b; MCCLELLAND, 1972; DOLABELA, 1999). É claro que o resultado financeiro, baseado em bom desempenho, é esperado pelo empreendedor. Mas antes disso, a satisfação pessoal em ver sua idéia posta em prática é a realização maior.

Alcançar metas complementa o sentido de sucesso para tais indivíduos. Portanto, definir metas e alcançá-las, também são práticas perseguidas por indivíduos empreendedores (MCCLELLAND, 1972; DOLABELA, 1999). E esta conquista estará, na maior parte das vezes, atrelada ao desempenho do negócio.

Crescem os estudos sobre os empreendedores e o sucesso ou a mortalidade dos seus negócios. Especialmente no estudo da mortalidade dos empreendimentos, muito se tem analisado sobre o perfil e a postura comportamental dos indivíduos à frente destas empresas. A mortalidade de um negócio tem diversas motivações, vindas tanto do ambiente externo, quanto do ambiente interno. As questões internas têm gerado mais estudos, até pelo caráter prático que seus resultados trazem para o dia-a-dia das organizações.

Uma das primeiras orientações de institutos e consultorias ao candidato a empreender, como é o caso do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, é que o indivíduo faça uma análise sobre o negócio que deseja abrir, sob a forma de um Plano de Negócios (SEBRAE, *on-line*²; DOLABELA, 1999; DORNELAS, 2001; PALMEIRA, 1999). Dolabela (1999) acredita que a execução do plano permite a reflexão do indivíduo sobre os recursos e as habilidades que precisará adquirir para ter sucesso no seu empreendimento, assim como o comportamento que precisará adotar para conseguir alcançar as metas que estipular, frente às dificuldades que lhe serão apresentadas. Greatti e Previdelli (2007) consideram, inclusive, o Plano de Negócios como parte do processo empreendedor, já que é uma ferramenta que permite validar a idéia empreendedora, coletando e analisando informações que a qualificam antes de sua iniciação prática.

Apesar da grande defesa por uma fase de planejamento bem feita, boa parte dos estudiosos sobre sucesso e insucesso de empresas verifica que este momento não recebe a atenção devida pelas pessoas que abrem um negócio.

Dutra e Previdelli (2005), por exemplo, concluem de sua pesquisa que muitos indivíduos, além de não estarem preparados para empreender, não têm perfil para a abertura e gestão de um negócio, e acabam então, sendo obrigados a encerrar sua operação, em um movimento de desperdício de tempo e dinheiro.

Greatti (2005), por sua vez, aponta as principais causas de sucesso e insucesso com base em sua pesquisa com micro e pequenas empresas no estado do Paraná, tal como evidencia o Quadro 2:

Causas do sucesso e fracasso das micro e pequenas empresas paranaenses	
Causa de encerramento de atividade	Causa do sucesso
Pouco planejamento	Ações mais planejadas e pensadas
Empresários imediatistas	Controlam tudo o que podem para gerar informação útil à tomada de decisão
Sistemas de controles limitados e pouco técnicos	Atualizam-se com inovações tecnológicas
Não utilizavam programas de qualidade	Fazem pós-venda
Ausência de informatização	Informatizam cada vez mais os processos
Não buscaram ajuda especializada para resolver problemas	A maioria conhece o SEBRAE da sua região

Quadro 2: Sucesso e fracasso de micro e pequenas empresas paranaenses.

Fonte: Fontanini (2000 apud GREATTI, 2005).

² Fonte: SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, www.sebrae.com.br, acesso em 17 de maio de 2009.

Por meio do quadro 2 é possível perceber a questão do planejamento como um dos fatores decisivos tanto para o sucesso, quando bem feito, quanto para o insucesso, quando lhe é atribuída pouca atenção.

O SEBRAE de São Paulo divulga em seu *website* um estudo entregue em 2001, no qual apresenta o resultado de uma avaliação de empresas que iniciaram suas atividades por volta de 1995 e a posição destas em 2000. Foi identificado que cinco anos depois de abertas, 71% das empresas tinham parado de operar. E o SEBRAE SP (2001) constatou também, que as principais motivações para o encerramento destes negócios foram:

- a) Deficiências no planejamento, ou mesmo a ausência dele, antes da abertura da empresa;
- b) Falta de dedicação do proprietário à empresa no primeiro ano do negócio;
- c) Falhas na gestão da empresa, principalmente no controle do fluxo de caixa;
- d) Falta de aperfeiçoamento do produto/serviço às necessidades do mercado consumidor (porque não conheciam o cliente ou os concorrentes a fundo, ou mesmo, pela falta de recursos financeiros para tal);
- e) Problemas pessoais, já que na pequena empresa, pessoa física e jurídica se misturam facilmente (problema com sócio, doença, acidente, gravidez, etc.);
- f) Conjuntura econômica (economia, política, concorrência, entre outros).

O SEBRAE indica que é comum que o insucesso ocorra por mais de um motivo, e não apenas por um único problema. Palmeira (1999) concorda com os fatores listados pelo SEBRAE e recomenda que o insucesso seja evitado a partir de alguns cuidados, tais como adquirir conhecimento profundo sobre o negócio que se deseja iniciar; preparar-se previamente para gerenciar as diversas áreas da empresa (pessoas, finanças, etc.); preparar um plano de negócios; administrar de forma adequada os recursos financeiros; cuidar da saúde de todos os envolvidos no negócio.

Dolabela (1999) acrescenta que o fracasso encontra o empreendedor se este não é capaz de mudar de idéia a tempo de ajustar o curso de uma situação; quando o empreendedor se fecha, e acaba por investir pouco tempo em comunicação com sócios, funcionários,

fornecedores e clientes; quando deixa de aprender e só executa tarefas ou mesmo deixa de aprender com seus próprios erros.

Dutra e Previdelli (2005) acreditam que:

[...] no que tange ao empreendedor, mais do que conhecer o ambiente do seu negócio, é preciso desenvolver o auto-conhecimento, a fim de enfrentar os obstáculos e desafios que se encontra e, assim, estar mais próximo do sucesso.

Muito se discute sobre sucesso e fracasso das organizações, no entanto o conceito exato de sucesso não é tão específico e possui diversos pontos de vista distintos entre os estudiosos (DUTRA; PREVIDELLI, 2005). Neste sentido, os autores apontam o indivíduo com postura empreendedora como aquele com mais potencial para obter o melhor desempenho nos negócios.

2.1.5 Ramificações do empreendedorismo

O fenômeno do empreendedorismo foi mais discutido inicialmente sob o prisma da criação de novos negócios (UCBASARAN; WESTHEAD; WRIGHT, 2001; GARTNER, 1985).

Atualmente, percebe-se que outras perspectivas de análise têm sido também consideradas: as características do indivíduo empreendedor; tipos de negócios criados (grandes corporações, franquias, empresas familiares, entre outros); o ambiente onde esta empresa nascente estava inserida; o processo de criação da organização empreendedora (obtenção de informação, reconhecimento da oportunidade, aquisição, estabelecimento da estratégia) (UCBASARAN, WESTHEAD, WRIGHT, 2001).

Dolabela (1999, p. 29) defende, no entanto, que o empreendedorismo tem uma abrangência bem maior do que simplesmente a criação de empresas. É possível englobar na categorização os trabalhadores autônomos, que geram o seu próprio emprego; o empreendedorismo comunitário, no qual as comunidades se organizam para a geração de renda de seus indivíduos; o empregado de uma empresa que adote a postura empreendedora – o intra-empreendedor. O autor considera também que qualquer pessoa que não crie, mas adquira uma empresa, e introduza inovações, incorrendo em riscos, agregando valor à operação, também pode ser considerado um empreendedor. Desta forma, Dolabela (1999) concorda com Vidal e Santos Filho (2005) que indicam que “o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas.”.

Gimenez, Ferreira e Ramos (2008) indicam que as pesquisas mais recentes do empreendedorismo vêm seguindo, em sua maioria, três grandes linhas de estudos: (1) as conseqüências da ação empreendedora; (2) a ação empreendedora com foco no indivíduo; (3) e como os empreendedores agem, em determinados contextos e ambientes.

Filion (2000) defende que o empreendedorismo pode ser analisado pelos seguintes prismas: Empreendedores; Auto-empregados e microempresas; Pequenos negócios; Empresas familiares; Intra-empresários; Empreendedor de risco; Tecno-empresários. E lista também o que considera os principais temas de pesquisa do fenômeno empreendedorismo (FILION, 1999b, p. 11), como se observa do quadro 3 a seguir:

Principais temas de pesquisa do empreendedorismo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Características comportamentais dos empreendedores; • Características econômicas e demográficas de pequenos negócios; • Empreendedorismo e pequenos negócios nos países em desenvolvimento • Características gerenciais dos empreendedores; • O processo empreendedor; • Oportunidades de negócio; • Desenvolvimento de negócios • Capital de risco e financiamento de pequenos negócios; • Gestão, recuperação e aquisição de negócios; • Empresas de alta tecnologia; • Estratégia e crescimento da empresa empreendedora; 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianças estratégicas; • Intra-empresário; • Negócios familiares; • Auto-emprego; • Sistemas de apoio a incubadoras e ao empreendedorismo; • Sistema de Redes; • Fatores que influenciam a criação e o desenvolvimento de novos negócios; • Políticas governamentais e criação de novos empreendimentos; • Mulheres, minorias, grupos étnicos e empreendedorismo; • Educação do empreendedorismo; • Pesquisa do empreendedorismo; • Estudos culturais comparativos; • Empreendedorismo e sociedade; • Franquias.

Quadro 3: Principais temas de pesquisa do empreendedorismo .
Fonte: FILION (1999b, p. 11).

É interessante considerar a ponderação de Shane e Venkataraman (2000) de que apesar da grande diversidade de temas para a pesquisa deste fenômeno, o empreendedorismo tem tido seus estudos muito concentrados em três assuntos básicos: (1) a criação propriamente dita do negócio – por que, quando e como a oportunidade torna-se um negócio; (2) as pessoas que exploram oportunidades – por que, quando e como algumas pessoas visualizam e aproveitam oportunidades, enquanto outras não conseguem; (3) os diferentes modelos de ação para explorar oportunidades. Na opinião dos autores, enquanto os estudos continuarem focando no indivíduo como foco do entendimento do fenômeno, o empreendedorismo continuará sem a consistência que o assunto merece.

2.1.6 O estabelecimento do fenômeno em termos científicos

Boava e Macedo (2006) recorrem à filosofia da ciência para discutir o empreendedorismo. Os autores trabalham com base na obra de Thomas Kuhn. A evolução de uma verdade científica, para Kuhn (2001), passa pelas seguintes etapas:

- a) Pré-paradigma: a fase de busca do conhecimento antes da formação de um paradigma;
- b) Paradigma: princípios que vão sendo aceitos pela comunidade científica, e passam a estabelecer padrões para a produção científica;
- c) Ciência normal: a atividade científica propriamente dita que se realiza no interior de um paradigma previamente determinado;
- d) Ciência em crise: quando a atividade científica não fornece mais respostas satisfatórias e soluções para os questionamentos e problemas que lhe são apresentados;
- e) Revolução científica: a substituição de um paradigma por outro, criando um novo paradigma.

Seguindo o raciocínio proposto por Kuhn (2001), Boava e Macedo (2006) propõem que o empreendedorismo encontra-se na fase pré-paradigmática, na qual o fenômeno é estudado por diferentes áreas, e por consequência, sob diversos pontos de vista. Mais estudiosos concordam que o empreendedorismo merece mais evidências empíricas para que se tenha seus princípios definitivamente estabelecidos (LOPEZ JÚNIOR, 2005; FILION, 1999b; CARLAND; CARLAND, 1996).

Esta necessidade se verifica em função da importância que o empreendedorismo tem atualmente na economia dos países. O fenômeno conta com o reconhecimento da academia como área do conhecimento (KORNIJEZUK, 2004; GIMENEZ; INÁCIO JÚNIOR; SUNSIN, 2001), no entanto há que se consolidar os princípios do fenômeno (BOAVA, MACEDO, 2006; LOPEZ JÚNIOR, 2005; FILION, 1999b; CARLAND, CARLAND, 1996).

2.1.7 O comportamento empreendedor

Filion (1999b) afirma que a tendência é de que os estudos científicos passem a analisar mais o comportamento do que o perfil psicológico dos indivíduos que empreendem. Neste

sentido, Shane e Venkataraman (2000) defendem que o comportamento empreendedor é um estado transitório. Mesmo os indivíduos que apresentem as características comuns aos empreendedores de sucesso, responderão de forma diferente às situações do processo empreendedor, de acordo com a situação em que estiverem inseridos no momento da tomada de decisão.

Como nos tópicos anteriores discutiu-se que não se tem ainda bem estabelecidas as características da figura do empreendedor, assim como, não se sabe se este indivíduo age de forma empreendedora em todas as etapas do processo empreendedor, analisar o comportamento deste indivíduo nos diferentes momentos deste processo trará mais legitimidade ao estudo do fenômeno.

Desta forma, Zilber, Almeida e Castilho (2007), explicam que “[...] atitude é uma pré-disposição para algo e comportamento é como o indivíduo coloca em prática suas disposições internas, ou seja, é o que se vê o indivíduo fazendo.”. Os autores defendem ainda, que o elemento que direciona comportamentos distintos é o risco. Quando encara uma situação de risco, dizem os autores, o indivíduo tende a buscar suas experiências passadas e combiná-las às situações sociais do presente. Assim, poderá adotar um comportamento distinto daquele esperado pelo posicionamento da pessoa. Então, os autores explicam que a ação da pessoa perante uma situação de risco é guiada pela análise da segurança envolvida de uma situação para a outra, conseqüência de seu ato, conforme a Figura 2:

Segurança		Independência
+	Funcionário Público Empregado Gerente ou Diretor Vendedor autônomo Comprador de Franquia Comprador de Negócio	-
-	Fundador de Negócio	+

Figura 2: Segurança *versus* Independência.

Fonte: Cherto; Rizzo, (1995 apud ZILBER, ALMEIDA; CASTILHO, 2007).

A Figura 2 mostra que quanto mais segura a atividade exercida, menor a liberdade que o indivíduo dispõe. Como neste extremo há menos risco, o comportamento esperado é mais padronizado. Já uma atividade sobre a qual incidam mais riscos, a sensação de segurança é menor, portanto há mais independência para a mudança de comportamento.

Cruz, Forner e Libermann (2003) delimitam que o “comportamento empreendedor é o reconhecimento de oportunidade, definido como a percepção para criar novos negócios ou para mudar ou melhorar negócios já existentes”. Desta forma, entende-se o comportar-se como um estado ou um momento. O indivíduo com uma maior concentração das

características individuais apontadas pela literatura deve tender a manter um comportamento empreendedor de forma mais freqüente que outros indivíduos que não as possuam de forma tão marcante. O importante é marcar que o comportamento é um estado momentâneo, que depende não só das características ou perfil psicológico de uma pessoa, mas de outras questões do ambiente em que está inserido.

Machado e Gimenez (2000), concordando com o ponto de vista anterior, apontam que o “[...] empreendedorismo é melhor visto como um comportamento transitório, que apresenta muito da situação sendo enfrentada pelo empreendedor”. E para os autores uma visão mais apropriada seria avaliar o comportamento empreendedor dentro do conceito de ciclo de vida do indivíduo. A cada momento da vida a pessoa teria preocupações e objetivos específicos que seriam decisivos para assumir um comportamento, empreendedor ou não.

A discussão é aqui encerrada com a opinião de Drucker (1996, p. 34) descrita em sua obra: o empreendedorismo “[...] é um comportamento, e não um traço de personalidade”.

Entendendo, desta forma, que no ambiente organizacional um indivíduo pode comportar-se de forma diferente conforme as influências do ambiente, e os seus objetivos perante seu momento de vida, pode-se analisar alguns comportamentos particulares e o impacto que os mesmos podem gerar no âmbito das organizações.

Dutra (2002) também avalia as diferenças comportamentais entre ‘empreendedores’ e indivíduos que ele chama de ‘gestores tradicionais’. No Quadro 4 são reproduzidas suas conclusões:

Descrição	Gerentes Tradicionais	Empreendedores
Principal Motivação	Motivam-se pelo poder. Querem promoções e recompensas corporativas tradicionais.	São auto-motivados e confiantes. Buscam liberdade de ação. São orientados por metas.
Orientação quanto ao tempo	Têm horizontes de planejamento mais curtos. O foco é na próxima promoção ou transferência.	Horizontes de planejamento mais longos. O foco é no crescimento do negócio. Agem agora para passar a próxima etapa.
Ação	Delega a ação. Supervisão e relatórios consomem a maior parte da energia	Põem a mão na massa e podem até fazer o trabalho dos empregados.
Habilidades	Gerência profissional, normalmente formado em escola de administração. Faz uso de ferramentas analíticas, administração de pessoas, habilidades políticas.	Profundo conhecimento do negócio. Têm mais habilidade para o negócio que para gestão ou política. Formação mais técnica, e na antiga empresa pode ter sido responsável tanto por lucro quanto por perdas.
Coragem e Destino	São ambiciosos, mas vêem os outros como responsáveis pelo seu destino.	Auto-confiantes, otimistas, corajosos.
Atenção	Eventos dentro da corporação.	Tecnologia e mercado.
Risco	Cuidadosos.	Assumem riscos moderados e esperam sair-se bem sucedidos.
Pesquisa de Mercado	Manda fazer estudo de mercado para descobrir necessidades e guiar a conceituação de produto.	Falam com os clientes e formam opinião própria. Criam, eles mesmos as oportunidades.
Status	Importam-se com símbolos de status.	Não se importam com status, se percebem que o trabalho está acontecendo.
Fracasso e Erro	Tenta evitar erros e surpresas, e adiam o reconhecimento do fracasso.	Tratam erros e fracassos como experiência de aprendizado.
Decisões	Concordam com quem está no poder, geralmente seu superior imediato.	Seguem sua visão particular. São decisivos e orientados para a ação.

Quadro 4: Gerentes tradicionais *versus* Empreendedores.

Fonte: DUTRA (2002).

Neste sentido, Filion (1999a) analisou o modelo gerencial de vários donos de pequenos negócios, com base no modelo de Fayol (planejamento, organização, comando e controle), diferenciando estes indivíduos entre ‘empreendedores’ e ‘operadores’. O autor identifica o indivíduo empreendedor como aquele cujo modelo gerencial tem uma premissa mais visionária, fortemente calcada no aprendizado como elemento essencial do fluxo: visualizar a oportunidade, criar, dar vida e monitorar. Já o indivíduo operador adota um modelo gerencial mais enxuto e rígido baseado nas etapas: selecionar um ramo de atividade, desempenhar atividades, atribuir tarefas, alocar recursos, monitorar e ajustar. Filion (1999a) identificou que os indivíduos empreendedores têm “sonhos realistas”, que propulsionam suas ações. Enquanto que os operadores procuram uma atividade para a qual tenham alguma habilidade ou familiaridade como forma de gerar uma renda, como se fosse um emprego.

A diferença básica entre os dois comportamentos está fundamentada na existência ou ausência de uma visão – “habilidade em definir e alcançar objetivos” (Filion, 1999b). O ‘operador’ ou o ‘proprietário-gerente de um pequeno negócio’ ou o ‘gerente’ só toma decisões rotineiras, gerencia o negócio, sem grandes mudanças, sem criar produtos ou serviços novos, sem um objetivo maior norteando as ações e decisões.

Em seu estudo publicado pela RAE Light, Filion (2000) diferencia as atividades de gerentes e empreendedores da forma como se encontra o Quadro 5:

Gerentes	Empreendedores
Trabalham com a eficiência e o uso efetivo dos recursos para atingir metas e objetivos.	Estabelecem uma visão e objetivos e identificam os recursos para torná-los realidade.
A chave é adaptar-se às mudanças.	A chave é iniciar as mudanças.
O padrão de trabalho implica análise racional.	O padrão de trabalho implica imaginação e criatividade.
Operam dentro da estrutura de trabalho existente.	Definem tarefas e funções que criem uma estrutura de trabalho.
Trabalho centrado em processos que levam em consideração o meio em que ele se desenvolve.	Trabalho centrado na criação de processos resultantes de uma visão diferenciada do meio.

Quadro 5: Diferença entre gerentes e empreendedores.
Fonte: Filion (2000).

A proposta de Filion tem a concordância de Runyan, Droge e Swinney (2008), que também estudaram a diferença entre a orientação empreendedora em contraposição à orientação gestora de pequenos negócios. Os autores consideram que a orientação empreendedora é muito mais ligada à inovação, à pro-atividade e ao risco, que a outra, que tem foco maior em ‘geração de renda’ da família. Os autores analisaram as duas diferentes orientações com o desempenho de empresas e descobriram que apesar de a orientação

empreendedora indicar maior influência em desempenho que a orientação gestora, esta última também pode obter resultados positivos que viabilizem sua continuidade.

No Brasil este assunto também é foco de estudos. Fernandes e Santos (2008) conseguiram comprovar que a orientação empreendedora é realmente relevante na obtenção de desempenho positivo da organização, se comparada com outras posturas estratégicas.

Rodrigues (1998, p. 44) publicou em sua obra o resultado de uma pesquisa realizada com uma grande rede de franquias do setor de perfumaria e cosméticos. Um dos objetivos do seu trabalho era identificar o perfil dos franqueados desta rede. E como resultado desta classificação, o autor identificou três posturas comportamentais básicas entre os franqueados, tal como verifica-se no quadro 6:

Os empreendedores	Os empresários	Os empregados
<ul style="list-style-type: none"> • Franqueados muito preocupados com inovação; • Têm o hábito de gerar e propor novas idéias, mesmo sabendo do risco do franqueador não aceitá-las; • Lutam pela implementação de suas idéias; • São mais rebeldes; • Julgam o franqueador ineficiente e com pouca visão de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Franqueados acham a inovação importante, mas atribuem esta responsabilidade ao franqueador; • São céticos quanto ao aproveitamento de suas idéias por parte do franqueador, portanto não mantêm o hábito de gerá-las e as propor; • Obedecem às regras da franquia e mantêm o foco no faturamento, e não em criação e mudanças; • Só questiona o franqueador se não conseguir obter os resultados esperados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Franqueados não se julgam aptos a fazer contribuições além daquelas previstas em contrato, portanto dificilmente sugerem inovações; • Julgam o franqueador eficaz, atento ao mercado e por consequência, inovador; • Acreditam que somente o franqueador é capaz de tratar de inovações.

Quadro 6: Posturas Comportamentais.
Fonte: Rodrigues, 1998.

Zilber, Almeida e Castilho (2003) defendem que:

A pessoa franqueada deve ser empreendedora, pois mesmo tendo a empresa franqueadora apoiando, esta não conduzirá o dia a dia do negócio, devendo haver inovação em quem investiu na franquia, para que ela cresça.

Os autores acreditam, no entanto, que o franqueado não deve estar no grau máximo de empreendedorismo, uma vez que neste perfil o indivíduo priorizaria a abertura de um negócio próprio e não de uma franquia. A pessoa deve possuir uma propensão a correr riscos, mas sentir-se mais seguro com o suporte do franqueador. Os autores acreditam que um outro elemento essencial para o sucesso da franquia é que o franqueador tenha perfil de liderança para motivar e inspirar os seus franqueados. Desta forma, conseguiria atuar com certo grau de inovação em seus processos com um pouco mais de liberdade na condução de seu negócio.

Considerando as distinções entre postura comportamental do empreendedor propostas por Rodrigues (1998) é importante discutir como o sistema de franquias tem sido estudado.

Como resumo da revisão bibliográfica do fenômeno do empreendedorismo, apresenta-se no quadro a seguir os principais tópicos discutidos e os estudos mais relevantes de cada tema utilizados pelo pesquisador:

Macro Temas	Micro Temas	Autores
Escolas do Empreendedorismo	Escola econômica: associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e à busca de oportunidades.	CANTILLON, 1959; SAY, 1983; SCHUMPETER, 1982
	Escola comportamentalista ou humanista: enfatiza a criatividade, a intuição e as características psicológicas e sociológicas do perfil do	MCCLELLAND, 1972
O indivíduo empreendedor	Características atribuídas ao empreendedor	FILION, 2000, 1999b; MCCLELLAND, 1972; DORNELAS, 2001; DOLABELA, 1999; PALMEIRA, 1999; GARTNER, 1985; TIMMONS, 1978, CARLAND, CARLAND, 1996; DRUCKER, 1996
	Comportamento do indivíduo que empreende	FILION, 1999b
	O sucesso para o indivíduo empreendedor: auto-realização	DUTRA; PREVIDELLI, 2005; FILION, 1999b; MCCLELLAND, 1972; DOLABELA, 1999
	Empreendedor tende a ser mais bem sucedido	DUTRA, PREVIDELLI, 2005
Comportamento Empreendedor	Estado transitório	MACHADO, GIMENEZ, 2000; SHANE, VENKATARAMAN, 2000; CRUZ; FORNER, LIBERMANN, 2003; DRUCKER, 1996
	Comportar-se por uma oportunidade ou objetivo	FILION, 1999b
	Diferentes Comportamentos	RODRIGUES, 1998; DUTRA, 2002; FILION, 1999a, 2000; RUNYAN; DROGE, SWINNEY, 2008;
Estudo do Empreendedorismo	Área do conhecimento reconhecida	KORNJEZUK, 2004; GIMENEZ; INÁCIO JÚNIOR; SUSIN, 2001
	Princípios não-consolidados	BOAVA, MACEDO, 2006; LOPEZ JÚNIOR, 2005; FILION, 1999b; CARLAND, CARLAND, 1996

Quadro 7: Principais tópicos da revisão bibliográfica tratados neste estudo sobre o fenômeno do empreendedorismo .

2.2 FRANCHISING

Normalmente, as pessoas que conseguem acumular algum capital, seja por herança, indenização por demissão, economias acumuladas, venda de patrimônio, ou mesmo que busquem um complemento de renda, interessam-se por abrir seu próprio negócio (COUGHLAN et al., 2002; ZILBER; ALMEIDA; CASTILHO, 2007). Degen (1989) acrescenta que as pessoas normalmente acreditam que com seu próprio negócio podem ganhar mais dinheiro e sair da rotina de um emprego formal. Palmeira (1999) complementa que as pessoas buscam principalmente sair da situação de subordinação de um emprego tradicional.

Mas montar uma empresa leva tempo e há um alto risco de fracasso. Desta forma, Zilber, Almeida e Castilho (2007) explicam que a franquia surge como uma opção mais segura. A pessoa ‘vende’ parte de sua independência em troca do suporte do franqueador.

Adquirir uma franquia permite ao empreendedor franqueado acelerar a fase de desenvolvimento e crescimento da empresa, se for considerado o ciclo de vida de uma organização – gestação, crescimento, maturidade, envelhecimento (RODRIGUES, 1998, p.28). E de acordo com Silva e Solino (2000), no estágio de crescimento uma empresa busca solidificar sua marca no mercado e tornar o seu negócio estruturado e bem fundamentado.

Teixeira (2002) aponta que de forma geral, os principais obstáculos para o crescimento dos negócios referem-se principalmente à falta de competências gerenciais do proprietário e à restrição de recursos (financeiros e pessoal capacitado). No ambiente de franchising, estes limitadores são amenizados pelo sistema, colaborando para que se tenha mais chances de sucesso que em negócios por conta própria.

Um negócio aberto a partir do *franchising* (CASTROGIOVANNI; JUSTIS; JULIAN, 1993). Lavieri (2008) também constatou na obra de Rizzo (2006) que o índice de mortalidade das franquias no Brasil é inferior que o de outros modelos de negócios, como se pode visualizar na tabela a seguir:

Taxa de mortalidade de negócios			
% de mortalidade até o final do	1º ano	5º ano	10º ano
Negócios de varejo	26%	75%	83%
Pequenos negócios	23%	71%	80%
Franquias	3%	8%	9%

Tabela 1: Taxa de Mortalidade de Negócios.
Fonte: Rizzo (2006 apud LAVIERI, 2008).

Levy e Weitz (2000), por sua vez, estima que ao começar uma nova empresa suas chances de sobrevivência são de 20%. Ao comprar uma empresa já existente, este percentual sobe para 70%. Já a aquisição de uma franquia leva as chances de sobrevivência do negócio para os 90% (p. 633-634).

Sob o ponto de vista do franqueador, as empresas que optam por estruturar um modelo de franchising de seus negócios buscam uma forma de acelerar sua expansão, e conseqüente crescimento, com recursos de terceiros (CASTROGIOVANNI; JUSTIS, JULIAN, 1993). Esta mecânica é viabilizada pela pré-disposição dos franqueados em querer fazer o negócio dar certo, pois também investiram seus próprios recursos neste negócio. Trazem consigo a motivação e o espírito empreendedor que dificilmente seriam encontrados em simples gerentes de um ponto-de-venda (COUGHLAN et al., 2002).

Na visão de Mendez e Lehnisch (1991), há vários motivos que justificam o crescimento via sistema de franquias:

- a) O sistema de franquias representa uma solução para as imperfeições do sistema clássico de distribuição;
- b) O sistema de franquias é passível de aplicação a todos os setores econômicos, do comércio alimentício a produtos industriais;
- c) É possível transferir conhecimento e tecnologia com alto grau de segurança neste sistema.

Apesar da probabilidade de maior sucesso, existem estudos que comparam a rentabilidade dos negócios oriundos do sistema de franchising com os negócios independentes, questão que segundo Falbe e Welsh (1998) ainda não conta com uma premissa bem fundamentada. Um dos estudos que merece menção neste assunto é o trabalho de Bates (2005) que concluiu que os negócios independentes são mais rentáveis que as franquias.

De qualquer maneira, em um país que o nível de empreendedorismo é altíssimo como no Brasil, e cuja motivação principal é a necessidade, o sistema de franchising apresenta-se como uma alternativa à informalidade e ao emprego tradicional. Assim, uma discussão mais detalhada sobre o sistema será apresentada em tópicos distintos deste capítulo.

2.2.1 Importância do setor

O sistema de Franquias pode ser entendido como um formato de organização do varejo (PARENTE, 2000). O setor de varejo por si só tem grande importância no setor

econômico brasileiro, já que é responsável por 75,8% dos empregos gerados à população. De todas as empresas em funcionamento no país, 83,6% delas pertencem ao varejo.

E dentro do varejo, o *franchising* vem aumentando a sua relevância, tanto do Brasil com em outros países.

Tomando por base os Estados Unidos, pela representatividade na economia mundial, e por ser a nação na qual surgiram os primeiros indícios do sistema de *franchising*, é possível perceber a importância do sistema de *franchising*. Sua participação em todo o varejo é crescente.

Falbe e Welsh (1998) indicam que nos anos 80 as vendas vindas do setor de *franchising* somavam nos Estados Unidos e Canadá cerca de 376 bilhões de dólares, quase um terço de todas as vendas do varejo destes dois países juntos.

Em 1991, o setor de *franchising* nos Estados Unidos faturou US\$757,8 bilhões, correspondendo a 35% das vendas de todo o setor varejista do país. Nesta época eram 542.496 unidades de franquias (MAURO, 1999).

A IFA (*International Franchise Association*) apontava, que em 2002, o *franchising* já era responsável por pouco mais de 40% das vendas de todo o varejo americano (MICHAEL; COMBS, 2008). Ademais, Pereira e Mussi (1999) indicam que a IFA estima que “o Sistema *Franchising* será a maior forma de negócios do século XXI.”

A IFA divulgou que em 2005, o sistema de *franchising* movimentou R\$ 880,9 bilhões de dólares nos Estados Unidos e gerou 11 milhões de empregos, absorvendo 8,1% da força-de-trabalho ativa em todo o país.

Neste mesmo ano, o *franchising* brasileiro faturou R\$35,8 bilhões, cerca de US\$17,3 bilhões, pouco menos de 2% do faturamento americano. De lá para cá, o sistema de franquias vem aumentando seu faturamento no Brasil como é possível observar nos dados divulgados pela ABF, Associação Brasileira de *Franchising*, apresentados nos parágrafos a seguir.

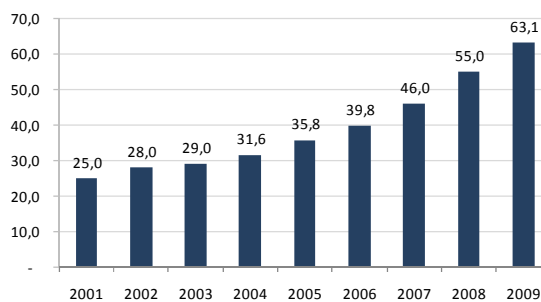


Figura 3: Evolução do Faturamento do *Franchising* no Brasil (em R\$ bilhões).
Fonte: ABF - Associação Brasileira de *Franchising* (*on-line*³).

³ Fonte: ABF – Associação Brasileira de *Franchising*, Evolução do Setor 2001-2009, disponível em www.portaldofranchising.com.br. Acesso em 02 de abril de 2009.

De 2001 a 2009, como se pode verificar na Figura 3, o faturamento do setor mais do que dobrou, reforçando o potencial do sistema de franquias no país. E analisando a figura 4, pode-se observar que o número de novas redes de *franchising* também ampliou substancialmente neste mesmo período, indicando que mais e mais empreendedores estão adotando esta estratégia de expansão de seus negócios no Brasil.

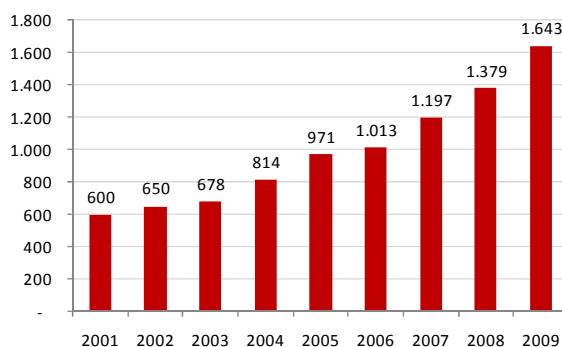


Figura 4: Evolução do Número de Redes de *Franchising* no Brasil.
Fonte: ABF - Associação Brasileira de *Franchising* (on-line⁴).

A Figura 4 mostra que o incremento de novas redes no período de 2001 a 2009 foi de 172%. E esta alavancada reflete, necessariamente, a ampliação da quantidade de unidades de franquia. Apesar de a quantidade de unidades de franquia ter crescido 57% de 2001 para 2009, conforme evolução apresentada na Figura 5, em 2001 a média indicava 85 unidades por rede. E em 2009, esta média passou a ser 49 unidades. Este número leva a crer que muitas das novas redes ainda estão em processo de expansão, com um grande potencial de crescimento e conseqüentemente, geração de emprego e movimentação da economia.

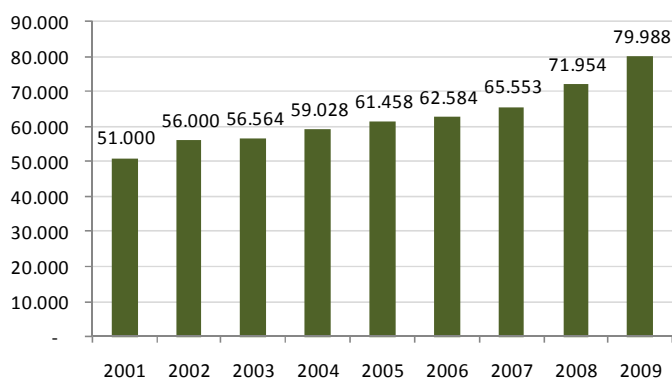


Figura 5: Evolução do Número de Unidades de Franquias no Brasil.
Fonte: ABF - Associação Brasileira de *Franchising* (on-line⁵).

⁴ Fonte: ABF – Associação Brasileira de *Franchising*, Evolução do Setor 2001-2009, disponível em www.portaldofranchising.com.br. Acesso em 02 de abril de 2009.

⁵ Fonte: ABF – Associação Brasileira de *Franchising*, Evolução do Setor 2001-2009, disponível em www.portaldofranchising.com.br. Acesso em 02 de abril de 2009.

Com relação à geração de empregos, é importante destacar o papel do setor de franchising. No último ano, com toda a crise econômica que impôs transformações drásticas nos setores bancário e automobilístico, por exemplo, a geração de empregos no setor de franchising brasileiro manteve-se crescente. Em 2009, o setor manteve 720 mil pessoas ocupadas. A evolução da contribuição do setor pode ser visualizada na Figura 6:

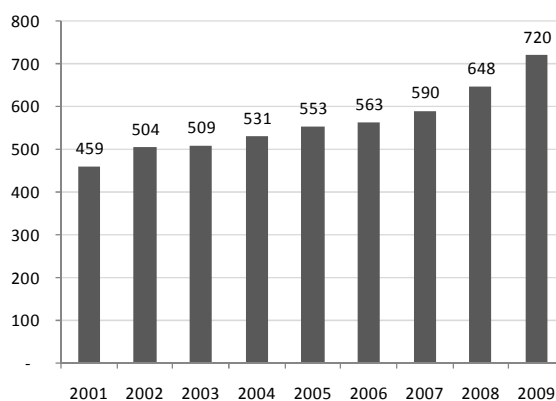


Figura 6: Geração de Empregos Diretos (em 1.000).
Fonte: ABF - Associação Brasileira de *Franchising* (*on-line*)⁶.

Como se pode perceber, o setor de franchising, também no Brasil, apresenta-se em franco crescimento, sem sofrer abalos com a crise econômica mundial que afetou mais outros setores da economia. As perspectivas são de que o setor continue sua curva ascendente nos próximos anos (ABF, *on-line*). A franquia, como já mencionado em tópicos anteriores, apresenta-se como uma alternativa de geração de renda, em um cenário econômico de diminuição de empregos.

Considerando que o PIB brasileiro acumulou R\$2,9 trilhões em 2008, o faturamento do setor de franchising no país responde por cerca de 1,9% do PIB nacional (IBGE, *on-line*). E se compararmos a evolução do PIB Brasil com o crescimento do faturamento do setor de franchising no Brasil, é possível verificar que as duas curvas mantêm um desenho muito próximo (Figura 7). Isto significa que o setor é realmente participativo na formação do Produto Interno Bruto do país.

⁶ Fonte: ABF – Associação Brasileira de *Franchising*, Geração de Empregos Diretos (em 1.000), disponível em www.portaldofranchising.com.br. Acesso em 02 de abril de 2009.

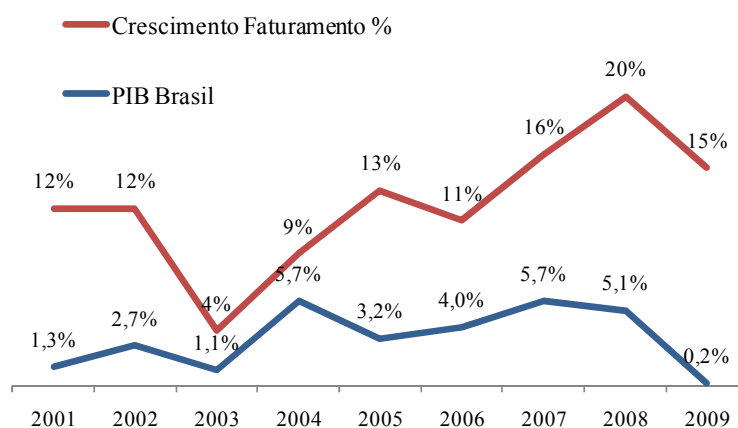


Figura 7: Crescimento do Faturamento do Setor de *Franchising* no Brasil (%) X Crescimento PIB Brasil (%).
Fonte: ABF - Associação Brasileira de *Franchising* (on-line⁷).

Apesar da representatividade do sistema de franchising, e do potencial de crescimento, Falbe, Dandridge e Kumar (1998) afirmam que ainda são raros os estudos acadêmicos com foco neste setor da economia.

2.2.3 Histórico

A palavra franchising tem origem francesa, como explicam Mendez e Lehnisch (1991). A expressão era utilizada originalmente para caracterizar a concessão de um privilégio ou uma autorização, no entanto com foco muito forte em “servidão”, como complementa Cherto (1988).

Os autores Mendez e Lehnisch (1991) contam ainda, que na Idade Média “uma cidade *franche* ou *franchisée* era aquela onde pessoas e bens tinham livre circulação. O verbo *franchiser* significava conceder um privilégio ou autorização que abolia o estado de servidão”. As pessoas desejosas de liberdade podiam pagar por uma carta de franquia, através da qual, os senhores concediam o direito da livre circulação na cidade.

Para Cherto (1988) o franchising no formato em que se está acostumado nos dias atuais surgiu ainda na Idade Média, com a ação religiosa:

A Igreja Católica concedeu a certos senhores de terras autorizações para que os mesmos passassem a agir em seu nome, coletando os impostos devidos à Igreja. Esses coletores eram remunerados através da retenção, para si próprios, de uma parte dos valores coletados, enviando o restante a quem de direito: a Igreja (CHERTO, 1988, p. 1).

⁷ Fonte: ABF – Associação Brasileira de *Franchising*, Crescimento do Faturamento do Setor de *Franchising* no Brasil (%) X Crescimento PIB Brasil (%), disponível em www.portaldofranchising.com.br. Acesso em 02 de abril de 2009.

Espinha (2006) constatou que o termo teve uma longa temporada em desuso até reaparecer com força nos Estados Unidos, no fim do século XIX, como concordam diversos autores (COUGHLAN et al., 2002; MERLO, 2000; SCHNEIDER et al., 1991; CHERTO, 1988; MAURO, 1999).

A possibilidade de crescer a quantidade de pontos-de-venda sem ter de financiar esta expansão com capital próprio passou a ser vista pelas empresas como uma estratégia interessante de crescimento, como apontou Schneider et al. (1991). A primeira empresa que aderiu ao sistema de franchising, dentro do conceito de “Business Format Franchising”, modelo mais comum atualmente, foi a Singer, nos Estados Unidos (CHERTO, 1988; ESPINHA, 2006; MERLO, 2000; CHERTO, 1988; MAURO, 1999).

Paulatinamente, outras empresas foram aderindo ao sistema, como pode ser observado pelo Quadro 8 elaborado por Espinha (2006):

Ano	Empresa	Histórico
1850	Singer Sewing Machine	Direitos a comerciantes independentes de comercializarem seus produtos.
1889	General Motors	Expansão da rede de distribuição através de revendas.
1899	Coca-Cola	Franquias para o engarrafamento de refrigerantes.
1910	Stella	O baiano Artur de Almeida Santos levou sua marca para o interior da Bahia através da cessão de sua marca.
1917	Supermercados Piggly Wiggly	Utilizou o sistema para a ampliação de sua rede.
1921	Hertz Rent-a-Car	Fundada em 1918, passou a utilizar o sistema para expandir sua rede apenas três anos depois de fundada.
1925	A&W Root Beer	Primeira rede de franquias destinada à comercialização de lanches e refeições.
1930	Companhias de Petróleo	Adotaram o sistema convertendo os postos de gasolina operados diretamente em franquias outorgados a operações locais.
1935	Roto-Rooter	Adotou o sistema no mesmo ano de sua fundação.
1935	Howard Johnson	Franquias de restaurantes e sorveterias e, posteriormente no ramo de hotelaria.
1955	Mc Donald's	Ray Croc transformou uma pequena lanchonete de hambúrgueres em Illinois na rede de franquias.

Quadro 8: Evolução do Franchising nos Estados Unidos.

Fonte: ESPINHA, 2006.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial é que o *franchising* entrou em fase de aceleração nos Estados Unidos. Segundo Cherto (1988) os ex-combatentes voltavam para o seu país, com pouco dinheiro e muita vontade de recomeçar suas vidas. O perfil militar atribui aos indivíduos disciplina e energia, o que propiciava que estes tentassem iniciar o seu próprio negócio. No entanto, a pouca experiência em gestão de empresas tornava-se um empecilho. O sistema de franquias mostrava-se uma solução interessante. O próprio Governo Americano estimulou e viabilizou a abertura de vários novos negócios dentro deste sistema.

O desenvolvimento e profissionalização do sistema de franchising já estavam em estágio avançado na década de 80, como é informado por Schneider et al. (1991). E foi nesta

época, segundo os autores, que começaram a surgir leis específicas para regularizar seu funcionamento no mercado norte-americano. Da mesma forma, contratos escritos passaram a ser elementos garantidores do cumprimento das regras pelas partes envolvidas neste sistema.

Foi nesta mesma época que o sistema começou a ganhar força no Brasil (PARENTE, 2000), o que na opinião de Mauro (1999) pode ser explicado pelo Plano Cruzado, que lançado em 1986, impulsionou a economia do país, ocasionando a aceleração do número de franquias em todas as regiões do país. No Quadro 9, verifica-se o surgimento das primeiras redes de franchising no Brasil:

Ano de adesão ao Franchising	Empresa	Histórico	Ranking 2007 (qtd. de franquias Brasil)
1960	Yázigi	Cerca de dez anos após sua fundação instituiu o sistema de franchising para viabilizar seu crescimento.	20°
1979	McDonald's	Inaugurada no Rio de Janeiro a primeira loja franqueada da rede de lanchonetes.	14°
1980	O Boticário	Fundada em 1977, iniciou o processo de franchising em 1980 e hoje em dia é referência no sistema no país.	1°
1980	Água de Cheiro	Adesão ao sistema de franchising, quatro anos após sua fundação.	13°
1984	Bob's	Iniciou suas atividades no fast food em 1951 no Rio de Janeiro. Em 1984 aderiu ao sistema de franchising com duas lojas no Espírito Santo.	15°

Quadro 9: Evolução do Franchising no Brasil.

Fonte: MERLO 2000; CHERTO, 1988; ABF, *on-line*⁸; Bob's, *on-line*⁹; Água de Cheiro, *on-line*¹⁰; O Boticário, *on-line*¹¹; McDonald's, *on-line*¹²; Yázigi, *on-line*¹³.

Em 1994 foi promulgada a Lei 8955, na qual o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, determina as regras para o funcionamento de franquias no Brasil. O início da vigência desta regulação reforça a importância do setor na economia brasileira.

Nos próximos tópicos que se seguem, serão apresentados e discutidos os elementos característicos do sistema de *franchising*.

⁸ Fonte: ABF – Associação Brasileira de Franchising, www.portaldofranchising.com.br. Acesso em 22 de março de 2009.

⁹ Fonte: www.bobs.com.br. Acesso em 22 de março de 2009.

¹⁰ Fonte: www.aguadecheiro.com.br. Acesso em 22 de março de 2009.

¹¹ Fonte: www.boticario.com.br. Acesso em 22 de março de 2009.

¹² Fonte: www.mcdonalds.com.br. Acesso em 22 de março de 2009.

¹³ Fonte: www.yazigi.com.br. Acesso em 22 de março de 2009.

2.2.4 Conceitos

Diversos são os autores que estudam o sistema de franchising e desta forma, múltiplas são as caracterizações do termo. No Quadro 10 foram compiladas as definições de alguns estudiosos sobre o tema:

Fonte	Definição
Parente (2000 p. 26)	Sistema contínuo e integrado de relacionamento entre franqueador e franqueado, que permite ao franqueado conduzir um negócio de acordo com um padrão de procedimentos e marca definidos pelo franqueador.
Levy e Weitz (2000 p. 66)	Acordo contratual entre um franqueador e um franqueado que permite que este último opere um ponto-de-venda de varejo usando o nome e o formato criado e mantido pelo franqueador.
Mendez e Lehnisch (1991 p. 14)	Método de colaboração entre uma empresa franqueadora e uma ou várias empresas franqueadas. Essa colaboração tem por objetivo um crescimento acelerado das empresas envolvidas, por meio da ação comum e conjunta, com a manutenção da respectiva independência, segundo acordo de exclusividade.
Mauro (1999, p. 69)	Sistema por meio do qual uma empresa possuidora de know-how de produção e/ou distribuição de determinado produto ou serviço e de marca conceituada, cede a terceiros, possuidores de capital, o direito exclusivo de distribuição de seus produtos ou serviços, em determinado local ou região, por determinado período fixado, seguindo seus padrões de operação. Assim, esses terceiros comporão um de seus canais de distribuição de produtos e/ou serviços.
Kotler (1993, p. 251)	Franquia é uma das modalidades de canal de distribuição vertical de marketing.
Cherto (1988, p. 4)	Método e um arranjo para a distribuição de produtos e/ou serviços.
Coughlan et al. (2002 p. 411)	Estrutura de canal de marketing que tem como objetivo convencer usuários finais de que estão comprando de um produtor verticalmente integrado, quando, na realidade, podem estar comprando de uma empresa de propriedade separada.
SEBRAE	Sistema em que o franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca , associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos.
Lei nº 8955 (dez/94)	Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços, ou eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que fique caracterizado vínculo empregatício.

Quadro 10: Definições para o *Franchising*.

Fonte: Parente (2000); Levy e Weitz (2000); Mendez e Lehnisch (1991); Mauro (1999); Kotler (1993); Cherto (1988); Coughlan et al. (2002); SEBRAE (*on-line*¹⁴); BRASIL (1994).

Espinha (2006) sugere que o *franchising* seja caracterizado como uma **estratégia** otimizada de distribuição e comercialização. Com base nas conceituações apresentadas no quadro acima é possível concordar com a proposta de Espinha. O sistema ou canal de distribuição efetivamente tira vantagem de seu formato diferenciado em busca do seu objetivo estratégico de crescimento.

¹⁴ Fonte: www.sebrae.com.br, acesso em 17 de maio de 2009.

Mas vale ressaltar, que independente do conceito que se queira atribuir ao *franchising*, Coughlan et al. (2002, p. 412) alertam que sob o ponto de vista de um contador ou de uma autoridade fiscal, “a franquia é uma empresa como outra qualquer”.

O contrato de franquia é estabelecido por um determinado período, podendo ser renovado de tempos em tempos. Pode acontecer de no momento da renovação existir o interesse do franqueado desistir do negócio ou do franqueador adquirir aquela franquia como uma unidade própria, como esclarecem Falbe e Welsh (1998). Então, uma rede de franquias pode ser completamente formada por unidades franqueadas ou pode ser um sistema híbrido de unidades próprias e unidades franqueadas. Por este motivo, as autoras caracterizam o *franchising* como um sistema que opera entre a organização híbrida e a centralizada, característica de negócios independentes. Shane (1996) defende inclusive, que o formato híbrido pode acelerar o crescimento de uma rede de franquias em contraste ao formato usual, como verificou em seus estudos.

O sistema de franchising adota outros termos em seu contexto. O Franqueador ou *Franchisor*, como descreve Cherto (1988), é a pessoa jurídica que, sendo detentora de uma marca registrada, autoriza terceiros a fazerem uso não só desta marca, mas da experiência, conhecimentos e outras competências que desenvolveu. Os terceiros, franqueados, implantam, operam e administram seus próprios negócios, sob as regras e padrões deste franqueado, comercializando seus produtos ou serviços (ESPINHA, 2006; ABF, *on-line*¹⁵; CARTILHA..., 2005). Um Franqueado ou *Franchisee*, como Cherto (1988) prefere chamar, é a pessoa física ou jurídica que adquire uma franquia mediante pagamento de uma taxa inicial e aceite de um contrato de franquia. É o administrador da franquia (ESPINHA, 2006; ABF, *on-line*¹⁶; CARTILHA..., 2005). E por fim, a Franquia é a unidade, o ponto de venda, adquirido pelo franqueado. É o local onde ocorrem as vendas e o seguimento das regras e padrões estabelecidos em contrato com o franqueador (CARTILHA..., 2005).

¹⁵ Fonte: ABF – Associação Brasileira de Franchising, www.portaldofranchising.com.br, acesso em 22 de março de 2009.

¹⁶ Fonte: ABF – Associação Brasileira de Franchising, www.portaldofranchising.com.br, acesso em 22 de março de 2009

2.2.5 Como funciona o sistema

Schwartz (1994, p. 25-26) orienta que:

O formato de *franchising* tem cinco princípios básicos: (1) Experimentação comprovada (unidade piloto); (2) Padronização técnica (manuais); (3) Difusão assegurada (treinamento); (4) Formalização expressa (contrato) e (5) Rentabilidade Verificada (lucros). É um negócio testado e aprovado disponível para quem esteja disposto a tocá-lo dentro das condições estabelecidas pelo franqueador.

No sistema de *franchising*, as pessoas interessadas em montar o seu próprio negócio vão à procura de uma marca estabelecida neste mercado. De um modo geral, esta marca ou rede de franquias, colocará à disposição da pessoa selecionada, não só o seu nome e sua imagem, como todo o *know-how*, suporte, treinamento, técnicas de produção e marketing, e apoio na gestão deste negócio (PARENTE, 2000; LEVY, WEITZ, 2000).

Para que o candidato a franqueado tenha direito a todas estas facilidades, ele deverá efetuar um pagamento inicial para passar a fazer parte da rede de franquias escolhida. Este pagamento inicial, também conhecido por taxa de franquia ou *franchise fee*, é normalmente um valor fixo, pago no ato da assinatura do contrato, e que gira em torno de 10% do valor do investimento inicial, como detalha Espinha (2006).

Fechado o contrato, o franqueado deverá arcar também com a taxa de *royalties* pela utilização da marca de uma determinada rede de franquias (PARENTE, 2000; LEVY, WEITZ, 2000; COUGHLAN et al., 2002; MERLO, 2000; ESPINHA 2006). Esta taxa é cobrada em percentual sobre o faturamento bruto mensal, sendo que este percentual varia em cada rede de franquias.

Dependendo do negócio, há ainda outros custos que incidem sobre o franqueado, tais como: o investimento inicial (estoque, equipamentos, adaptar instalações, etc.); o arrendamento do imóvel (uso temporário do imóvel mediante pagamento, aluguel); taxas de publicidade e marketing (em média, 2% do faturamento bruto para publicidade, promoção, marketing institucional, etc.), como concordam Coughlan et al. (2002), Espinha (2006) e Merlo (2000).

O contrato e o acordo de franquia devem cobrir detalhadamente os pontos relacionados a preço e custos; localização e geografia; controle e apoio (operacional, treinamento, consultoria); publicidade e assistência; lucros e perdas; transferência da franquia;

duração e rescisão; deveres e responsabilidades de cada uma das partes, como orientam Levy e Weitz (2000).

Coughlan et al. (2002, p. 428) mencionam que um contrato de franquia trata em geral dos seguintes pontos, conforme quadro 11 abaixo:

Pontos tratados em um contrato de franquia:	
<ul style="list-style-type: none"> • Definição dos termos; • Estrutura organizacional; • Termo do contrato inicial; • Termo de renovação; • Causas para término ou não-renovação; • Exclusividade de território; • Proteção de propriedade intelectual; 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de responsabilidades; • Possibilidade de subfranquear; • Acordo mútuo sobre fluxos de caixa pró-forma; • Programa de desenvolvimento e penalidades associadas; • Taxas: iniciais e em andamento; • Moeda e restrições para remessas; • Recursos em caso de desacordo. •

Quadro 11: Pontos tratados em um contrato de franquia .
Fonte: Coughlan et al. (2002, p. 428).

Os autores consideram ainda, que há três assuntos que merecem muita atenção no estabelecimento de contratos de franquia: os pagamentos; o arrendamento do imóvel e o término do negócio. São pontos normalmente geradores de desavenças e conflitos. O objetivo do contrato é justamente formalizar todas as situações do dia-a-dia e do relacionamento entre franqueados e franqueadores a fim de promover uma convivência harmônica e produtiva.

2.2.6 Teorias que justificam o aparecimento das franquias

O sistema de franchising, pela sua essência diferenciada, incentivou algumas análises acadêmicas interessantes. Nos tópicos abaixo serão apresentadas as principais teorias surgidas com base nestes estudos.

2.2.6.1 Teoria da escassez de recursos (em inglês, *resource scarcity*)

Esta teoria, como explica Merlo (2000), apresenta o sistema de *franchising* como uma forma de obter capital para viabilizar a expansão da rede em novos mercados. Os franqueadores atraem terceiros para a sua operação, que ao se tornarem franqueados, injetam seus próprios recursos financeiros na operação. O modelo adequa-se a pequenas e médias empresas com restrições de recursos financeiros para promover o crescimento.

Além disso, Michael (2003) afirma que esta teoria também aborda a escassez de recursos humanos aptos a tocar os negócios na expansão da rede. Ao aderir ao sistema de *franchising*, aplicando os seus próprios recursos financeiros, a rede selecionará indivíduos que além da motivação, terão as habilidades necessárias para assumir esta responsabilidade pelo franqueador.

Elango e Fried (1997) citam Barney (1991)¹⁷ para esclarecer que esta teoria pode abraçar diferentes tipos de recursos escassos: (1) capital físico (ativos, ponto de venda, marca); (2) capital humano (gente experiente, treinada, apta); e (3) capital organizacional (sistemas de informação gerenciais, mecanismos de coordenação e controle). Conforme a empresa vai crescendo e algumas necessidades vão surgindo, às vezes é no ambiente externo que a organização vai buscar os recursos. O arranjo do *franchising* viabiliza a obtenção de recursos difíceis de adquirir no mercado tradicional, como reforçam Elango e Fried (1997).

O *franchising* é visto pela teoria da escassez de recursos como uma forma de viabilizar rápida penetração nos mercados (FALBE, WELSH, 1998). As autoras indicam, ainda, que como são os franqueados que disponibilizam para a rede o capital financeiro, os recursos humanos e o conhecimento de mercados locais, o sistema minimiza os riscos para o franqueador. Elas indicam que há estudos que criticam se o sistema necessariamente reduz os riscos do franqueado, apesar da literatura defender a estratégia como positiva (PARENTE, 2000; COHEN; SILVA, 2000; MENDEZ; LEHNISCH, 1991; CHERTO, 1988; MAURO, 1999; MERLO, 2000; ESPINHA, 2006).

2.2.6.2 Teoria do agenciamento

Na teoria da agência, pressupõe-se a análise da relação entre um ator principal e um agente. Nesta relação, o ator principal é aquele que usa de mecanismos para que o agente execute ou tenha um comportamento que é esperado pelo principal. É firmado, portanto, um compromisso baseado em um determinado resultado, para assegurar que a relação entre as partes alcance os objetivos propostos, num formato pré-acordado. Este compromisso ajuda a controlar os interesses particulares das partes envolvidas em prol de uma meta maior (EISENHARDT, 1989).

Com base nesta explicação, percebe-se que o sistema de *franchising* aproxima-se fortemente à teoria da agência, no qual o principal é o franqueador e o agente, o franqueado.

¹⁷ BARNEY, J. Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, v.17, n.1, p.99-120.

O agente, neste caso, distribui os produtos ou serviços sob a marca do principal, que por sua vez, impõe as condições desta distribuição. O compromisso entre as partes é regulado por um contrato, físico e legalmente instituído, o contrato de franquia.

Lavieri (2008) explica que a Teoria da Agência, que tem origem na economia dos custos, foi desenvolvida por Ronald Coase em 1937, vencedor do prêmio Nobel de economia em 1991. Lavieri (2008, p. 26) cita a explicação de Jensen e Meckling¹⁸ (1976, p. 5), que bem conceituam a teoria:

Nós definimos uma relação de agência como um contrato em que uma ou mais pessoas (o principal) acertam com outra(s) pessoa(s) (o(s) agente(s)) a realização de um serviço em benefício do primeiro, o que envolve delegar ao agente algum poder de decisão. Se ambas as partes desta relação procuram maximizar seus ganhos, há boas razões para acreditar que o agente não vai sempre atuar no melhor interesse do principal. Além disso, em algumas situações, o principal gastará recursos adicionais, (custos de monitoramento) para garantir que o agente não tomará certas atitudes prejudiciais ao principal ou para garantir compensação, caso ele tome essas atitudes. No entanto, é geralmente impossível para o principal ou para o agente, a custo zero, assegurar que o agente irá tomar a decisão ótima do ponto de vista do principal. Na maioria das relações de agência, o principal e o agente vão incorrer em custos de monitoramento (pecuniários e não pecuniários) e adicionalmente existirão algumas divergências entre as decisões do agente e aquelas que maximizariam o bem-estar do principal.

Como se pode observar na passagem acima, as partes desta relação têm objetivos particulares, nem sempre explícitos, que podem, em algum momento, implicar em um comportamento distinto daquele ao que se comprometeram. Um exemplo de fácil entendimento da questão, como relata Lavieri (2008), é a relação de fornecimento de matéria-prima do franqueador (principal) ao franqueado (agente). O franqueado pode procurar por um fornecedor não-autorizado, com custo mais barato, e dele adquirir a matéria-prima para produção. Desta forma, declararia um menor volume de vendas e, conseqüentemente, pagaria uma taxa menor de royalties. O objetivo do agente estaria prevalecendo ao compromisso estabelecido com o principal. Situações como esta são caracterizadas de “risco moral”, em inglês, “*moral hazard*” (MICHAEL, COMBS, 2008; LAVIERI, 2008).

Para Lafontaine (1992), a teoria da agência é vista na prática do *franchising* como um contrato partilhado entre franqueador e franqueados, que é composto pelos elementos risco de negócio; risco moral do franqueado (agente) e do franqueador (principal); a necessidade de capital pelo franqueador; e desequilíbrio de informações entre agentes e principal.

¹⁸ Jensen; Meckling. Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics. v.3, n.4, p.305, oct, 1976.

O risco moral implica que os franqueadores (principais) estabeleçam uma série de controles e acompanhamentos, para que possam se precaver de um possível comportamento oportunista do franqueado. Shane (1996) orienta que quanto mais informações o principal tiver sobre o desenvolvimento e desempenho do agente, menor a probabilidade de se ter risco moral. Da mesma forma, as redes de franquias mais desenvolvidas, estabelecem instrumentos de controle das iniciativas do próprio franqueador, que como propôs Lafontaine (1992), também incidem em risco moral na relação com o agente. Apesar de tais mecanismos exigirem mais tempo e recursos das partes envolvidas, eles proporcionam um relacionamento mais transparente entre principal e agente, evitando ou reduzindo os conflitos de relacionamento.

Michael e Combs (2008), assim como Steven C. Michael (2003) defendem que apesar da existência do risco moral, este é diminuído no sistema de franchising, uma vez que o franqueado (agente) investe seu próprio dinheiro para a abertura do negócio. Com a motivação pessoal de fazer o empreendimento prosperar, o franqueado acaba por atender o interesse do franqueador (principal) de expandir e crescer sua rede de distribuição. Desta forma, os mesmos autores defendem que as decisões sobre a política e o suporte aos franqueados são tomadas de forma que a gestão deste composto seja o menos custosa possível.

Falbe e Welsh (1998) concordam e defendem que as próprias circunstâncias descritas na teoria da escassez de recursos reduzem os custos de monitoramento do risco moral. Desta forma, para as autoras o *franchising* é uma forma eficiente de controle dos diferentes objetivos entre agentes (franqueados) e principal (franqueador) desta relação.

Shane (1996) concorda com os autores acima e vai um pouco mais além. Para o autor, o *franchising* é uma solução para o risco moral. Ele discorre que conforme as empresas crescem, seus empreendedores precisam encontrar novos mercados, desenvolver novos produtos e buscar novas oportunidades de negócios, ao mesmo tempo em que precisam monitorar a atuação de funcionários para minimizar os problemas que vêm da seleção adversa e do risco moral. No entanto, quanto mais a empresa cresce, menos tempo tem o empreendedor. Em qualquer tipo de empresa, neste momento um gerente seria contratado para auxiliar o empreendedor no monitoramento dos demais funcionários. Esta pessoa precisará ter determinadas qualificações, que o empreendedor buscará no mercado. O fato de não se ter informação prévia sobre a pessoa, incorre em custo de levantamento destes dados. E será mais alto, quanto mais rápida estiver sendo a expansão da empresa no mercado, pois menos tempo terá o empreendedor para se dedicar a esta atividade. A partir do momento em

que estes gerentes passam a fazer parte da empresa, verifica-se a seleção adversa, pois são pessoas com históricos, conhecimentos diferentes, que pouco se sabe sobre seu passado e que por não serem proprietárias do negócio, estão sujeitas a agir contra os interesses do dono do negócio, risco moral.

No sistema de *franchising*, complementa Shane (1996), o crescimento no negócio fica mais preservado do risco moral e da seleção adversa. Isto se deve ao fato de os ‘gerentes’ serem substituídos por indivíduos que para aderir ao sistema devem fazer aportes de capital próprio. São pessoas que objetivam ver o negócio crescer e prosperar para que tenham retorno do investimento feito. O empreendedor adquire parceiros que vão eles sim, gerenciar pessoas vindas da seleção adversa. Como é o investimento do próprio franqueado que está em jogo, não se percebe a fuga da responsabilidade em selecionar adequadamente, monitorar e preparar funcionários, enquanto a empresa como um todo cresce.

2.2.6.3 Teoria do Ciclo de Vida

Falbe e Welsh (1998) discorrem sobre esta teoria em seu artigo, com foco no ciclo de vida da rede de franquia. Segundo as autoras, sob a luz desta teoria, quanto mais maduro e bem-sucedido for o sistema de franquias, maior a tendência de que este sistema se torne híbrido, ou seja, maior a probabilidade de que o franqueador adquira as unidades franqueadas.

Ao longo do tempo, a necessidade de recursos para o crescimento da rede de franquias diminui. Com a expansão já feita, o objetivo para o franqueador passa a ser aumentar a lucratividade de suas unidades. Então, a visão do ciclo de vida se sobreporia à teoria da escassez de recursos, segundo as autoras. Neste momento, ao adquirir uma unidade franqueada, tornando-a uma unidade própria, o franqueador passa a aumentar a rentabilidade desta unidade, atingindo ao seu novo objetivo.

Falbe e Welsh (1998) explicam também que nesta fase, o custo de monitoramento dos franqueados para evitar o risco moral passa a ser mais alto que adquirir os pontos de venda, pois a rede já é extensa. Assim, a teoria do ciclo de vida também prevaleceria à teoria da agência, nesta etapa de sua existência.

2.2.7 Vantagens e Desvantagens do *Franchising*

Com base nos dados expostos nos tópicos anteriores, percebe-se que o sistema de franquias oferece uma série de vantagens àqueles que desejam iniciar o seu próprio negócio e

àqueles que visam expandir seus negócios rapidamente. Nos parágrafos que se seguem serão apresentados as principais vantagens e desvantagens para cada uma das partes na relação do *franchising*.

Sob a ótica do franqueado, primeiramente, adquirir uma franquia pode representar as seguintes vantagens, como é apresentado no Quadro 12:

Vantagens para o Franqueado:
• Operar com uma marca já conhecida
• Formato de negócio testado e bem-sucedido
• Apoio nas decisões de localização, marketing e procedimentos
• Apoio na gestão operacional do negócio
• Compras centralizadas permitem ganho de escala
• Publicidade é realizada de forma centralizada, permitindo abrangência nacional
• Exclusividade de atuação territorial
• Treinamentos específicos são disponibilizados pelo franqueador
• Maior facilidade na obtenção de crédito
• Menor tempo de aprendizado que em negócio próprio, sem grandes investimentos de capital
• Retorno do investimento mais rápido que em negócio próprio
• Risco é diminuído em relação a um negócio próprio
• Consultoria e assistência para gerenciamento podem ser fornecidas
• Novos produtos e técnicas são desenvolvidos pelo franqueador

Quadro 12: Vantagens para o Franqueado.

Fonte: LEVY, WEITZ, 2000; PARENTE, 2000; COHEN; SILVA, 2000; MENDEZ E LEHNISCH, 1991; SCHNEIDER et al., 1991; CHERTO, 1988; MERLO, 2000.

Apesar de minimizar os riscos na administração do negócio, o sistema de *franchising* traz para o empresário, o franqueado, algumas desvantagens, como podem ser verificadas no Quadro 13, a seguir:

Desvantagens para o Franqueado:
• Pagamento de taxas ao franqueador (taxa inicial, <i>royalties</i> , taxa de publicidade)
• Lucros são reduzidos pelas taxas e por eventuais erros empresariais do franqueador
• Dependência do franqueador no que diz respeito às regras e procedimentos
• Perda de autonomia na gestão
• Pouco espaço para iniciativas individuais
• Limitação de produtos e/ou serviços a serem oferecidos
• Limitações para a venda do negócio
• Sistema pouco flexível propicia conflitos com o franqueador

Quadro 13: Desvantagens para o Franqueado.

Fonte: LEVY, WEITZ, 2000; SCHNEIDER et al., 1991; CHERTO, 1988; MERLO, 2000.

Já sob o ponto de vista do franqueador o sistema de *franchising* também tem vantagens e desvantagens a serem consideradas, como mostram os Quadros 14 e 15, respectivamente:

Vantagens para o Franqueador:
• Fortalecimento da marca
• Aceleração da expansão - formação de uma rede
• Menor custo de expansão, já que conta com capital de terceiros (custo de oportunidade)
• Cobertura geográfica mais eficiente e estratégica
• Maior participação no mercado
• É mais fácil expandir internacionalmente
• Alta motivação dos administradores dos pontos de venda (empreendedores)
• Compromisso que os padrões da franquia serão adotados pelos franqueados
• Manutenção do controle das decisões da rede
• Economia de escala para a produção
• Publicidade e divulgação são custeadas pelos franqueados
• Conta com receitas "certas" (<i>royalties</i>) e fornecimento de produtos ou serviços
• Menor envolvimento nos problemas do dia-a-dia dos pontos de venda
• Redução dos riscos trabalhistas

Quadro 14: Vantagens para o Franqueador.

Fonte: PARENTE, 2000; COHEN; SILVA, 2000; MENDEZ E LEHNISCH, 1991; CHERTO, 1988; MAURO, 1999; MERLO, 2000; ESPINHA (2006).

Desvantagens para o Franqueador:
• Rentabilidade é diminuída
• Retorno a longo prazo
• Menor controle dos pontos de venda
• Limitação no uso de canais alternativos de distribuição
• Mudanças de produtos e serviços precisam ser feitas com mais cuidado
• Má conduta de um franqueado expõe a marca
• Com o passar do tempo, o franqueado passa a ter mais segurança na gestão do negócio e questionar o papel do franqueador, dificultando o relacionamento entre as partes.
• Perda do sigilo do negócio
• Risco de desistência e custo de recompra das franquias
• Planejamento precisa ser muito bem feito para permitir o crescimento sustentável da rede
• Custo de supervisão de toda a rede
• Controle de qualidade rigoroso

Quadro 15: Desvantagens para o Franqueador.

Fonte: CHERTO, 1988; MAURO, 1999; MERLO, 2000.

Analisados os fatores positivos e negativos para cada uma das partes, o tópico a seguir diferenciará os variados tipos de franquias que podem ser estruturados.

2.2.8 Tipos de Franquia

O sistema de franchising pode ser estabelecido em diferentes formatos de parceria, a saber:

- a) Franquia de Produto / Marca ou Sistema Autorizado de Franquia: quando um franqueado, através de contrato de franquia, adquire o direito de vender um produto, usando o nome do fornecedor, que é o franqueador. Apesar da autonomia que o franqueado possui na gestão do negócio, normalmente tem de seguir algumas regras do franqueador para usar a sua marca (promoções, material de divulgação, horário de funcionamento, entre outras). O franqueado neste caso é quase que somente um canal de distribuição da marca. Um exemplo são os representantes de pneus, muito comuns no varejo brasileiro (COUGHLAN et al., 2002; PARENTE, 2000; MERLO, 2000; ESPINHA, 2006; RODRIGUES, 1996);
- b) Franquia de Formato de Negócios / de Negócio Formatado ou *Business Format Franchising*: quando o franqueado passa a adotar “toda uma maneira de fazer negócios sob uma marca”, como explicam Coughlan et al. (2002, p.422). Neste formato, todo o *know-how* adquirido pelo franqueador é passado ao franqueado, que contará também com assistência, suporte, treinamento, além do direito de comercialização dos produtos ou serviços desta marca mediante o pagamento de taxas ao franqueador. Neste modelo, o franqueador adquire um negócio formatado para gerir (COUGHLAN et al., 2002; PARENTE, 2000; MERLO, 2000; ESPINHA, 2006; RODRIGUES, 1996).

Uma outra classificação é atribuída ao sistema de franchising, que Mauro (1999, p. 98) chama de “segmentação de acordo com a natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede fraqueada”, é a de geração de franquias, como pode-se verificar no Quadro 15. Quanto mais elaborada a relação de parceria entre franqueado e franqueador, em função do estágio de desenvolvimento e profissionalismo, maior a categoria da geração:

Classificação	Descrição	Autores
Franquia de 1ª geração	Neste modelo, a atividade do franqueador é resumida à comercialização de um produto ou serviço de determinada marca, sem nem mesmo ser distribuidor exclusivo da franquia. Tem total autonomia na gestão do seu negócio. ✓ <i>Este modelo pode ser também caracterizado como uma Franquia de Marca / Produto.</i>	MAURO (1999); SCHNEIDER et al. (1991); ESPINHA (2006).
Franquia de 2ª geração	Nesta categoria, o franqueado comercializa um produto ou serviço de determinada marca, sendo um distribuidor exclusivo deste produtor. Passa desta forma, a cumprir algumas regras da franquia, sem ter de adotar um processo padronizado de gestão do negócio. ✓ <i>Este modelo também pode ser caracterizado como uma Franquia de Marca / Produto, se diferenciado da 1ª geração apenas pela exclusividade na distribuição.</i>	MAURO (1999); SCHNEIDER et al. (1991); ESPINHA (2006).
Franquia de 3ª geração	Esta classificação indica que os franqueados, além de comercializarem exclusivamente os produtos ou serviços de determinada marca, devem adotar um formato pré-estabelecido de gestão de negócios, e para isto contarão com a assistência e o suporte do franqueador. ✓ <i>Este modelo é caracterizado como Business Format Franchising.</i>	MAURO (1999); SCHNEIDER et al. (1991); ESPINHA (2006)
Franquia de 4ª geração	Além dos elementos presentes na geração anterior, as franquias enquadradas na 4ª geração pertencem a redes mais consolidadas, que por este motivo passam a (1) prestar serviços diferenciados aos seus franqueados (tais como reciclagem, reuniões anuais, relatórios de avaliação individuais, entre outros), e (2) a estabelecer uma relação menos rígida com seus franqueados, na qual a comunicação freqüente é a base para certa liberdade na gestão das franquias. ✓ <i>Este modelo é caracterizado como Business Format Franchising, acrescida do que Espinha (2006) chamou de Redes Inteligentes.</i>	MAURO (1999); ESPINHA (2006)
Franquia de 5ª geração	Para Mauro (1999) as franquias nesta geração do franchising contam com serviços ainda mais sofisticados como Conselho de Administração de Franqueados com poder de influência nas decisões da empresa; Ombudsman para controle da conduta do franqueador; condições de financiamento para os franqueados; sistema de recompra ou revenda das franquias. Espinha (2006) declara que suas pesquisas definiram esta geração como simplesmente a categoria que passa a permitir a recompra ou a revenda de franquias pelo franqueador. ✓ <i>Este modelo é caracterizado como Business Format Franchising, com a garantia da recompra.</i>	MAURO (1999); ESPINHA (2006)

Quadro 16: Tipos de Franquia.

Fonte: MAURO (1999); ESPINHA (2006); SCHNEIDER et al. (1991).

Outras caracterizações podem ser encontradas na literatura, como apontam Mendez e Lehnisch (1991), Mauro (1999) e Cherto (1988):

- a) Franquia associativa: quando o franqueador detém uma parte do capital do franqueado, firmando, assim, uma forte ligação entre as duas partes na gestão do negócio;
- b) Franquia *corner* ou *Shop in Shop*: o franqueador é responsável pelo negócio que funcionará no interior de um comércio tradicional;

- c) Franquia de miniunidades: uma loja muito pequena, um carrinho ou um ponto de distribuição ou coleta de serviços, sem necessariamente uma loja física estabelecida;
- d) Franquia financeira: parceria entre dois franqueados, na qual um é simplesmente o detentor do recurso financeiro, que viabiliza a entrada no negócio, e o outro é o administrador da franquia;
- e) Multifranquia: quando um mesmo franqueado possui mais de uma franquia da mesma Rede;
- f) Plurifranquia: quando um franqueado possui mais de uma franquia, podendo ser de Redes diferentes, mas de negócios complementares;
- g) *Subfranchising* ou *Master Franchising*: quando um franqueado de uma rede passa a ser o franqueador de um grupo de novos franqueados. Isto acontece quando a rede precisa ter presença mais forte e rápida ocupação em determinada região geográfica e um determinado franqueado com experiência e conhecimento nesta região pode assumir a função, operacional e legalmente, de dar suporte e orientação a estes novos negócios;
- h) Franquia Social: a experiência com projetos sociais de sucesso é difundida sob a forma de *franchising*, aumentando a probabilidade de sucesso em outras regiões e comunidades, já que o modelo foi previamente testado. Este tipo de franquia proporcionaria mais eficácia no uso de recursos, geralmente escassos, das organizações que atuam em causas sociais.

2.2.9 O *franchising* e o empreendedorismo

O sistema de *franchising* dentro do empreendedorismo trata de um outro paradoxo que é um sistema cooperativo, em que franqueados e franqueadores precisam atuar em formato de parceria para obterem um objetivo comum - o crescimento da rede, ao mesmo tempo em que o sistema é caracterizado por conflitos, por conta de objetivos individuais de cada uma das partes (UCBASARAN; WESTHEAD; WRIGHT, 2001).

Shane e Hoy (1996) orientam que o *franchising* deve ser estudado como uma forma de empreendedorismo cooperativo, no qual as partes deste acordo trabalham com missões específicas, mas de certa forma, dependentes uma da outra, para a obtenção do sucesso.

Quanto maior a colaboração entre os participantes, mais fácil a relação entre as partes para o alcance das metas da rede.

Sistemas cooperativos implicam necessariamente que o arranjo traga como benefício a vantagem competitiva para a organização. E é esta a motivação para empreendedores aderirem a este formato de atuação (BAUCUS; BAUCUS; HUMAN, 1996). Os autores indicam que a cooperação em si aponta para relacionamentos calcados em confiança e exigem dos integrantes, reciprocidade, colaboração, entendimento mútuo. É com base neste compromisso que os franqueados aderem ao sistema de *franchising*. O sistema cooperativo, segundo os mesmos autores, tende a evidenciar relacionamentos focados em consenso.

Apesar da forte tendência de concordância e colaboração, Baucus, Baucus e Human (1996) concordam que as necessidades diferentes entre as partes de um sistema de *franchising* propiciam desentendimentos ao longo do tempo. E principalmente porque, no início da relação, o franqueado realmente precisa da ajuda do suporte do franqueador. Mas vai adquirindo conhecimento e *know-how*, que ao longo do tempo, podem tornar o franqueado um empreendedor independente. E da mesma forma, com o crescimento da rede, incentivam o franqueador a adquirir as unidades franqueadas para aumentar a rentabilidade (FALBE, WELSH, 1998).

Como já foi dito anteriormente, Filion (1999b) acredita que o *franchising* seja um dos principais temas de pesquisa sobre o empreendedorismo.

Falbe, Dandridge e Kumar (1998) assumem que o sistema de *franchising*, especialmente o *Business Format Franchising*, enquadra-se perfeitamente à categorização de empreendedorismo. Isto porque o sistema prevê a criação de novos negócios, é guiado pelo senso de oportunidade (exploração de regiões e nichos), lança novos produtos e serviços, e opera com inovações em marketing. Todos estes elementos estão combinados, de forma a permitir: competitividade do negócio e rápido crescimento, com flexibilidade para mudanças.

Apesar de ser aceita a idéia do franqueador como empreendedor, Falbe, Dandridge e Kumar (1998) alertam que existe nesta afirmação uma contradição, uma vez que para crescer, o franqueador precisa se apoiar em pessoas externas ao seu domínio e controle, aumentando o risco de mudanças indesejadas no sistema que criou.

Os mesmos autores citam que muitos estudos concluem que a inovação e a capacidade de adaptação são fundamentais para a sobrevivência das empresas em um ambiente competitivo. Talvez o mais popular destes trabalhos, pelo menos aqui no Brasil, seja o de Peter Drucker.

Para Drucker (1996), o sucesso empresarial vem da associação da postura empreendedora com a postura inovadora. E o autor orienta ainda que com esforço e trabalho, qualquer organização pode ter êxito na aquisição e prática destes comportamentos e com isso, ser bem sucedida com seus objetivos organizacionais.

Michael (2003) acredita que o *franchising* é uma área importante na economia e um fenômeno central no empreendedorismo. Shane e Hoy (1996) complementam que pela importância do setor nas economias, o *franchising* merece mais estudos acadêmicos, sob a ótica do empreendedorismo.

Takahashi (2003) acredita que o *franchising* se encaixa no conceito de empreendedorismo tanto pelo âmbito do franqueador, quanto no do franqueado. O franqueador porque busca o crescimento da sua rede e o aumento da exposição de sua marca. E o franqueado, pois encontra neste sistema, uma forma de abrir o seu próprio negócio com riscos minimizados, uma vez que atuará com uma marca consolidada, um negócio já testado, com *know how* desenvolvido. Espinha (2006) concordam com esta visão e complementam que “[...] o *franchising* constitui uma forma particular de empreendedorismo porquê depende de dois empreendedores: o franqueado e o franqueador”. Zilber, Almeida e Castilho (2007) concordam que o *franchising* acaba despertando o empreendedorismo nas pessoas, pois apresenta-se como uma oportunidade em que o risco é menor que um novo negócio próprio. Afirmação que conta com a concordância de outros autores como Ucbasaran, Westhead e Wright (2001).

O cenário econômico mundial em que se vive nos dias de hoje é marcado pela globalização, e neste cenário, a diminuição do emprego é uma realidade que veio para ficar. Desta forma, o incentivo ao empreendedorismo é uma necessidade para equilibrar as economias e evitar problemas de ordem social, gerados pela falta de uma atividade remunerada por parte dos indivíduos que compõem as diferentes sociedades. Takahashi (2003) reforça que este cenário faz surgir parcerias inusitadas que auxiliam não só indivíduos, mas empresas já atuantes nos mercados, a manter a sua sobrevivência, como se pode observar: “terceirização, subcontratação, *franchising*, cooperativas, empresas comunitárias e incubadoras de empresas”.

2.2.10 Relacionamento Franqueado-Franqueador

Para Aurélio Buarque de Holanda Ferreira (1985), relacionamento é o substantivo masculino que vem da palavra “relações”, que significa a “convivência entre pessoas”. Em meio às diferentes relações estabelecidas entre os seres humanos, pode-se citar a relação franqueado-franqueador, que dentro do contexto da administração, viabiliza a existência do sistema de *franchising*.

Em qualquer das relações estabelecidas entre as pessoas, objetiva-se que seja uma convivência frutífera para ambos os lados. Que as partes atuem ativamente para fazer tal relação prosperar.

Pereira e Mussi (1999) concluem de suas pesquisas que conflitos são normais dentro das relações entre os indivíduos. E no caso específico dos conflitos que são estabelecidos nas relações organizacionais, estes ocorrem quando uma das partes deste relacionamento percebe no comportamento do outro um componente característico de impedimento à realização dos seus próprios objetivos.

No caso específico do relacionamento franqueado-franqueador, Pereira e Mussi (1999) propõem um modelo interessante sobre a compatibilidade de objetivos das partes com a postura atitudinal dos indivíduos desta relação, como pode ser visualizado na Figura 8:

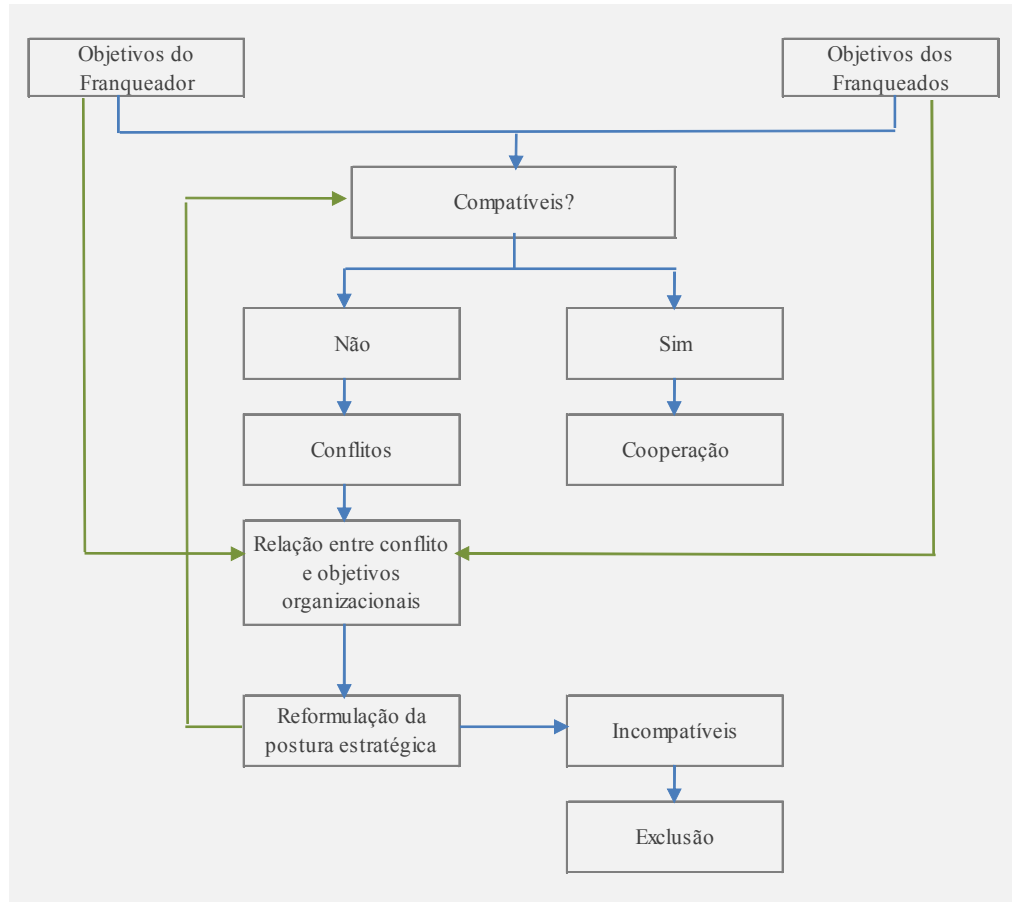


Figura 8: Compatibilidade de objetivos e impactos no relacionamento entre franqueados e franqueador.
Fonte: Adaptado com base em Pereira e Mussi (1999).

A análise da Figura 8 permite entender que a compatibilidade de objetivos entre as partes de um sistema de franquia, isto é, franqueados e franqueador, implica em cooperação. E quando ao contrário, não há consenso, o conflito surge afetando o relacionamento entre as partes. Neste momento é necessário rever a postura adotada pelas partes, em busca de um relacionamento mais harmônico. O sucesso desta revisão devolve o relacionamento a uma situação de cooperação. Quando este resultado não for alcançado, o relacionamento caminha para o encerramento da parceria.

Mauro (1999) indica que a relação entre franqueadores e franqueados vai além do contrato de franquia. Deve existir uma relação de confiança mútua em prol de objetivos comuns. Nesta relação, além das responsabilidades previstas em contrato, espera-se que o franqueador contribua sendo um consultor e companheiro do franqueado, atuando em parceria por um melhor desempenho. Da mesma forma, o franqueado deve atuar com lealdade e dedicação, procurando atuar na melhoria do seu negócio e de toda a rede.

Mas como toda a organização, uma franquia está exposta a uma série de fatores internos e externos que afetam o comportamento de franqueadores e franqueados, implicando

desta forma, em atritos de relacionamento. Mauro (1999, p. 61) expõe, conforme reprodução na Figura 9, os principais fatores que podem contribuir para esta mudança de comportamento:

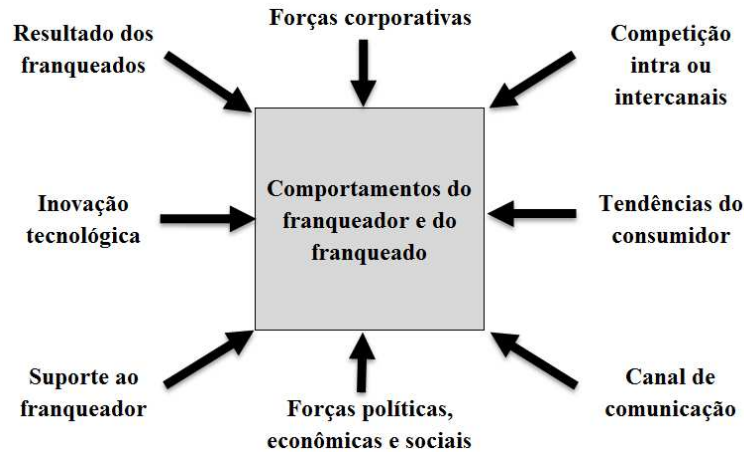


Figura 9: Fatores internos e externos que afetam o comportamento de franqueadores e franqueados.
Fonte: Mauro (1999, p. 61).

Segundo Zacharakis, Meyer e De Castro (1999) organizações “jovens” fracassam por fatores fundamentados tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo. Desta forma, o esquema apresentado por Mauro (1999) tem grande utilidade na gestão de franquias.

Pelo esquema proposto, pode-se perceber a incidência de fatores externos, tais como influências do Governo, mudanças na economia, novidades tecnológicas ou a ação dos concorrentes, como um elemento responsável pela mudança de comportamento entre as partes. Mas a questão de insatisfação com os elementos pactuados em contrato é o que mais chama a atenção: suporte do franqueador ou desempenho dos franqueados, por exemplo. Ao estabelecerem o contrato de franquia, é gerada uma expectativa de prestação de serviços de cada uma das partes. E a frustração desta expectativa determina os desentendimentos entre as partes.

Schwartz (1994) acredita que as expectativas estão concentradas em o franqueador dar rumo ao negócio e o franqueado ter espírito empresarial e envolver-se efetivamente no dia-a-dia do negócio. Cohen e Silva (2000) concordam com este ponto de vista quando mencionam que as reclamações mais freqüentes em uma relação franqueado-franqueador dizem respeito ao suporte em nível insatisfatório por parte do franqueado ou o despreparo do franqueado para lidar com as diversas regras do sistema. Os autores declaram ainda, que “o melhor ou pior relacionamento entre franqueador e franqueado [...] pode ser fator relevante para o sucesso ou fracasso do empreendimento”.

O conflito se caracteriza quando uma insatisfação surge em um relacionamento, dissipando os aspectos positivos que nesta relação antes existiam (SPINELLI; BIRLEY, 1996). A insatisfação é causada por inúmeros motivos, apontam os autores. Spinelli e Birley (1996) indicam ainda, que o desagrado com o relacionamento passa necessariamente por alguns estágios: a fase latente; o momento em que começa a ser percebida; o período em que é vivenciada; quando a insatisfação é manifestada; e o estágio em que suas conseqüências são observadas. Se as soluções para tratar a situação de mal-estar entre as partes não são adequadas ou suficientes, a relação tende à sua deterioração. Um relacionamento, segundo os autores, se mantém enquanto o valor gerado exceder os custos, intrínsecos à operação em si (teoria microeconômica), ou enquanto o valor gerado nesta relação de troca for maior que o custo de ajuste ao relacionamento (teoria da troca). Os autores acreditam ainda, que o potencial de geração de conflito na relação franqueador-franqueado está centrada na insatisfação do franqueado.

Holmberg e Morgan (2003) concordam que o descontentamento entre franqueador e franqueado na relação de franchising é efetivamente um fator que contribui para o fracasso do negócio. Em seu estudo os autores trabalharam num modelo que indica passos seqüenciais indicativos de insucesso em franquias: (1) falta das competências essenciais para a gestão de um negócio por parte do franqueado; (2) descontentamento na relação franqueador-franqueado; (3) insatisfação do franqueado; (4) problemas com pagamento de *royalties*; (5) reclamações internas e a órgãos de suporte e regulação do setor; (6) mudança de franqueados na gestão de uma franquia (*turnover*) e término das operações para determinado franqueado; (7) perdas e dívidas a credores; (8) encerramento das operações por insucesso, ou seja, falência.

Bates (2005), Silva e Solino (2000) contribuem com esta discussão quando apontam insucesso como a falência propriamente dita. A decisão de sair de um negócio para a busca de uma outra oportunidade é vista pelos autores como um encerramento “bem sucedido”. Machado e Espinha (2007) complementam, esclarecendo que mortalidade é a descontinuidade de um empreendimento, mesmo que o motivo para que tal fato ocorra seja “positivo”.

Desta forma, entende-se que avaliar a qualidade no relacionamento entre franqueador e franqueado seja extremamente importante para que ações corretivas sejam tomadas a tempo de garantir a sobrevivência saudável do negócio.

Elango e Fried (1997) defendem que é papel do franqueador maximizar a satisfação do franqueado. É através desta atitude que o franqueado será incentivado a atingir as metas do franqueador. Os autores acreditam que o desempenho do franqueado pode ser avaliado tanto

pelo seu nível de satisfação com a relação, quanto pelo alcance das metas estabelecidas pelo franqueador.

Spinelli e Birley publicaram em 1996, um trabalho em que se propõem a criar uma “teoria do conflito” aplicável ao *franchising*. Os autores fazem uma proposta calcada em três pilares: o contrato; a prestação de serviços; o valor da marca. No primeiro pilar, os autores discutem que existe uma relação entre o grau de satisfação do franqueado e a sua percepção de alcance de seus objetivos na relação com o franqueador. Os objetivos mútuos serão alcançados através da cooperação, do comprometimento e da troca de informações, previstas em contrato. O segundo pilar sugere que a satisfação do franqueado com os serviços prestados pelo franqueador é a principal medida de desempenho, sendo este um antecedente ao conflito na relação franqueado-franqueador. O último pilar discorre que os custos percebidos e associados a deixar uma relação de franquia refletem o valor percebido da marca, isto é, a insatisfação pode destruir a percepção de valor que o franqueado tem da marca a ponto de desistir da parceria.

Neste sentido, Cohen e Silva (2000) propõem que o relacionamento entre as partes seja enquadrado em um *continuum*, no qual os extremos seriam a qualidade mínima e a máxima deste relacionamento. E entre tais extremidades, poder-se-ia verificar diferentes níveis de relacionamento. Vale ressaltar, que como esta relação pode ser afetada por elementos que provocam mudanças de comportamento, conforme exposto por Mauro (1999), o relacionamento, ao longo do tempo, pode ir se movimentando ao longo deste *continuum*. Mauro (1999, p.58) também trabalhou em um modelo como este, no qual o relacionamento entre as partes pudesse ser classificado entre estado de relação positiva ou negativa. Desta forma, conclui-se que o modelo pode ser interessante para a avaliação da qualidade de um relacionamento franqueado-franqueador.

Há que se apresentar, então, os elementos críticos para a mensuração da qualidade do relacionamento entre franqueado e franqueador para compor este modelo.

Muitos pesquisadores procuraram entender os principais motivos de conflitos entre as partes de um sistema de franchising, que poderiam ser passíveis de medição no *continuum* apresentado nesta seção. No Quadro 17, apresentam-se alguns destes pretextos:

Principais motivos de conflito
<ul style="list-style-type: none"> • Franqueador com lojas próprias, vendendo direto ao consumidor, criando <ul style="list-style-type: none"> ○ competição com seus franqueados (concorrência desleal)
• Múltiplos canais para a mesma oferta, disputando o mesmo consumidor
• Produtos incompatíveis com a realidade local
• Interações com o franqueador são fracas, improdutivas ou injustas
• Lentidão do franqueador em promover macro-mudanças
• Grau de autonomia concedida é insatisfatória
• Inflexibilidade do franqueador
• Gestão da rede pouco participativa
• Insatisfação com as margens de lucro
• Linha de produtos ou serviços sem melhorias ou ‘upgrade’
• Ausência de política mais agressiva de divulgação dos produtos / serviços
• Suporte operacional do franqueador insatisfatório
• Ausência ou inadequação de manuais operacionais
• Ausência ou inadequação de treinamentos (só operacional, por exemplo)
• Ausência de relatórios padronizados pelo franqueador
• Ausência de supervisão do franqueador
• Incerteza quanto ao futuro da rede
<ul style="list-style-type: none"> • Processo de comunicação inadequado ou fraco (informações estratégicas do <ul style="list-style-type: none"> ○ cliente, do mercado, do desempenho, da estratégia, etc.)

Quadro 17: Principais motivos de conflito.

Fonte: MAURO (1999), SCHWARTZ (1994); PEREIRA E MUSSI (1999); ELANGO E FRIED (1997), RODRIGUES (1996).

Para que se possa, então, avaliar a qualidade do relacionamento franqueador-franqueado, Cohen e Silva (2000) listam alguns elementos passíveis de observação nesta relação, que de certa forma, resumem o quadro acima apresentado:

- a) Transferência de conhecimento (*know-how*) do franqueador ao franqueado;
- b) Suporte administrativo-operacional do franqueador ao franqueado;
- c) Comunicação entre franqueador e franqueado;
- d) Confiança inspirada pelo franqueador em seu franqueado;
- e) Compromisso do franqueador com o relacionamento.

Estes elementos serão considerados na avaliação de relacionamento deste projeto de pesquisa, como será retomado no capítulo metodologia.

Os principais tópicos da referência bibliográfica sobre o fenômeno do *Franchising*, tratado neste capítulo, são apontados no quadro a seguir:

Macro Temas	Micro Temas	Autores
Franchising	Uma franquia tem maior probabilidade de sucesso do que um negócio independente - crescimento do sistema	CASTROGIOVANNI; JUSTIS; JULIAN, 1993; RIZZO, 2006 apud LAVIERI, 2008; LEVY, 2000
	Conceitos do sistema	PARENTE, 2000; LEVY, WEITZ, 2000; COUGHLAN et al., 2002; MERLO, 2000; ESPINHA 2006; MAURO, 1999; SEBRAE (on-line); SCHWARTZ, 1994; COHEN; SILVA, 2000; MENDEZ E LEHNISCH, 1991; SCHNEIDER et al., 1991; CHERTO, 1988; MERLO, 2000
	Ramo do empreendedorismo	FILION, 1999b; FALBE; DANDRIDGE, KUMAR, 1998; DRUCKER, 1996; MICHAEL, 2003; TAKAHASHI, 2003; ESPINHA, 2006; ZILBER; ALMEIDA, CASTILHO, 2007; UCBASARAN; WESTHEAD, WRIGHT, 2001.
	Empreendedorismo cooperativo	SHANE; HOY, 1996; BAUCUS; BAUCUS; HUMAN, 1996; FALBE, WELSH, 1998
Teorias que justificam o aparecimento das franquias	Teoria da escassez de recursos	MERLO, 2000; MICHAEL, 2003; ELANGO, FRIED, 1997; FALBE, WELSH, 1998
	Teoria do agenciamento	EISENHARDT, 1989; MICHAEL, COMBS, 2008; LAVIERI, 2008; SHANE, 1996; LAFONTAINE, 1992
	Teoria do Ciclo de Vida	FALBE, WELSH, 1998
Tipos de Franquias	<i>Business Format Franchising</i> e outros.	COUGHLAN et al., 2002; PARENTE, 2000; MERLO, 2000; ESPINHA, 2006; RODRIGUES, 1996; MAURO (1999); ESPINHA (2006); SCHNEIDER et al. (1991).
Relacionamento Franqueado-Franqueador	Conflitos x Qualidade da relação x Sobrevivência do Negócio	COHEN, SILVA, 2000; MAURO, 1999; SCHWARTZ, 1994; SPINELLI; BIRLEY, 1996; HOLMBERG, MORGAN, 2003; ELANGO, FRIED, 1997; SPINELLI, BIRLEY, 1996; MAURO (1999), SCHWARTZ (1994); PEREIRA E MUSSI (1999); ELANGO E FRIED (1997), RODRIGUES (1996)

Quadro 18: Principais tópicos da referência bibliográfica sobre o fenômeno do *Franchising*.

2.3 SUCESSO E FRACASSO DAS ORGANIZAÇÕES

Diferentemente de Rodrigues (1996), Silva e Solinos (2000) caracterizam o ciclo de vida de uma organização, com os seguintes estágios: crescimento, consolidação, diversificação e ação social. O primeiro deles diz respeito à entrada propriamente dita da empresa no mercado, na qual precisa diferenciar-se dos concorrentes, inovar, formar uma base de clientes, desenvolver-se e especializar-se. O momento seguinte pressupõe a busca pela estabilidade, solidificação e sobrevivência. O terceiro estágio prevê a diversificação de produtos ou serviços como forma de aumentar a estabilidade dos negócios. No último momento a empresa procura consolidar a imagem de sua marca perante a sociedade através de iniciativas com foco na comunidade onde atua.

O ciclo de vida de uma empresa descreve etapas de uma evolução constante e crescente. No entanto, a qualquer momento, o negócio está sujeito a ter de finalizar suas atividades, por conta de uma série de elementos externos, internos, ou mesmo uma combinação de ambos. O fechamento de uma empresa, segundo Silva e Solinos (2000), pode ser fruto de uma crise que a leve a pedir concordata ou à falência, ou pode também, ser

resultado de uma decisão estratégica em prol de uma oportunidade vislumbrada pela organização.

A gestão de um negócio sofre influências de todo o ambiente em que está inserida, com elementos internos e externos, que se não forem adequadamente gerenciados podem implicar em riscos para a sobrevivência saudável da organização. Silva e Solinos (2000) definem os fatores internos do ambiente como sendo aqueles que acontecem dentro da empresa, e por este motivo, são passíveis de controle. São elementos ligados às áreas essenciais da organização (produção, marketing, finanças, etc.) e seus profissionais (habilidades, competências, atitudes). Já os fatores externos dizem respeito aos elementos que se caracterizam fora do ambiente organizacional, tais como a economia, definições governamentais, ambiente político, sindicatos, inovações tecnológicas, concorrentes, clientes, fornecedores, mão-de-obra disponível, entre outros. Os fatores externos, como observam os autores, são de difícil controle, mas exigem do administrador, acompanhamento para tomar as atitudes possíveis a tempo.

No Quadro 19 são listados os elementos mais citados pela literatura acerca de fatores responsáveis pelo fracasso de empreendimentos, separados pelos três grandes grupos motivadores de mortalidade sugeridos por Machado e Espinha (2007), o empreendedor (fatores pessoais), a empresa (fatores internos) e o ambiente (fatores externos):

Fatores Pessoais		Falta de experiência gerencial
		Conhecimento inadequado do mercado escolhido para atuar
		Não desenvolveu um conceito para o negócio
		Insuficiência de capital para iniciar o negócio
		Baixa ou nenhuma capacidade empreendedora
		Falta de análise dos riscos inerentes ao negócio
		Insatisfação pessoal com o negócio ou ramo escolhido
		Ausência de modelo de uma pessoa empreendedora
		Pouca dedicação ao negócio
		Baixo nível educacional
		Idade
		Opção por um emprego
		Problemas pessoais
Fatores Internos	Planejamento	Falha ou ausência de planejamento
		Escolha do momento errado para iniciar o empreendimento
		Falta de informações sobre o mercado e perfil de futuros clientes
		Falta de informações dos concorrentes (suas estratégias, práticas, valor agregado e preços)
		Falta de informações sobre os fornecedores, condições de logística, variedades e valores dos produtos ou serviços
		Falta de informações financeiras
		Falta de informações tecnológicas, processos produtivo, marcas, patentes, procedimentos e normas técnicas, informações ambientais, no âmbito ecológico e de responsabilidade social, informações legais, fiscais e tributárias
		Ausência de estratégia competitiva
	Gestão	Falta de visão
		Atitude errada do empreendedor para com o negócio
		Erros gerenciais no desenvolvimento do negócio - gestão ineficiente
		Falta de um sistema de informações gerenciais
		Excessiva centralização gerencial do empreendedor
		Fraca rede de relacionamentos
		Estrutura organizacional desajustada
		Despreocupação com a imagem da empresa
	Recursos Humanos	Falta de profissionais qualificados
		Falta de treinamento de pessoal
	Financeiro	Dificuldades financeiras, de fluxo de caixa, capital de giro, investimento de capital, tributos
		Capitalização excessiva em ativos fixos - imobilização
		Estratégia inadequada de reinvestimento dos lucros
		Descontrole sobre o endividamento
		Falta de controles financeiros
		Falta de capital próprio
	Produto	Problemas de qualidade de produto
		Problemas de produção do produto
		Demora no desenvolvimento do produto
Incorreções no atendimento aos procedimentos e normas técnicas de produção		
Rápida obsolescência do produto		
Marketing e Vendas	Deficiência das ações do composto de marketing (produto, preço, promoção e distribuição)	
	Abordagem incorreta de vendas	
	Problemas com a imagem da empresa	
	Comunicação ineficaz com o mercado	
	Localização ou instalações inadequadas	
	Entrega inadequada às expectativas e exigências dos clientes	
	Despreocupação ao tratamento de clientes	
Produtos ou serviços sem diferenciação em relação aos concorrentes		
Logística	Posicionamento inadequado do produto ou serviço	
	Gestão ineficaz de estoque	
Relacionamento	Condições inadequadas de logística	
	Dificuldade no relacionamento com fornecedores, conflitos entre os sócios ou familiares	
Fatores Externos	Falta de clientes	
	Forte concorrência no ramo	
	Inadimplência de credores	
	Erro na avaliação da reação do concorrente	
	Recessão econômica	

Quadro 19: Fatores Responsáveis pelo Fracasso de Empreendimentos.

Fonte: adaptado de ESPINHA, 2006, com base em: SILVA, SOLINOS, 2000; VIAPIANA, 2000; DUTRA, PREVIDELLI, 2005; DUTRA, 2002; DEGEN, 1989; DOLABELA, 1999; PALMEIRA (1999); MACHADO, ESPINHA (2007).

Falbe e Welsh (1998) analisaram executivos atuantes no sistema de *franchising* dos países participantes do NAFTA (EUA, Canadá e México) para obter suas percepções sobre

determinadas características indicativas de sucesso e fracasso de franquias. As autoras identificaram que de todas as características testadas, algumas delas são percebidas mais fortemente, tais como: qualidade do sistema (suporte, relacionamento, sistema operacional); marca (imagem, posicionamento, divulgação); o local (a escolha do ponto, adaptação ao mercado local, divulgação local); a comunicação (troca de informações, participação); e as atividades da franquia (capital suficiente, qualidade do produto, passar o conceito da franquia, lidar com situações especiais). Foi observado, no entanto, que existem diferenças consideráveis na comparação de percepção de um país para o outro.

Dutra (2002) concluiu de sua pesquisa que os indivíduos a frente de negócios que não dão certo não estavam preparados para empreender e tinham perfil muito diferente daquele atribuído ao empreendedor de sucesso.

Espinha (2006) contribui com alguns elementos que têm foco no insucesso de micro e pequenas empresas: a gestão centralizada, fragilidade frente ao mercado, estratégia intuitiva e pouco especializada, grande dependência em relação à figura do proprietário, mistura exagerada entre as pessoas física e jurídica.

Viapiana (2000) traz à tona o conceito de que especialmente as pequenas empresas fracassam pelo fato de estas se isolarem empresarialmente. O autor recomenda que a experiência de outras pessoas e empresas seja aproveitada pelos pequenos empreendedores a fim de aprender com erros e acertos dos outros. Por este motivo, o estudo e a análise dos sucessos e fracassos na administração pode ser mesmo tão produtivo.

Independente das estatísticas que indicam menor probabilidade de insucesso, o sistema de franchising está igualmente sujeito aos fatores até aqui apresentados para um desempenho ruim. No entanto, Espinha (2006) relacionou os elementos que podem ser mais freqüentemente atribuídos ao insucesso de franquias, como é apresentado no Quadro 20:

Fatores	
Variáveis relacionadas ao franqueador	Conduta ilegal ou antiética
	Apresentação equivocada ou desonesta do negócio
	Saturação de mercado
	Produto mal posicionado
	Super expansão
	Competição de unidades próprias
Variáveis relacionadas ao franqueado	Incapacidade de seguir o sistema
	Incapacidade de se envolver no negócio e nas operações
	Apresentação equivocada ou desonesta do negócio
	Falta de pagamento de fornecedores
	Manutenção inadequada das instalações
	Expansão demasiadamente rápida
	Condições econômicas locais problemáticas
	Excesso de pessoal
	Supercapitalização
	Níveis inadequados de estoque

Quadro 20: Fatores de fracasso percebido por franqueados e franqueadores.
Fonte: ESPINHA, 2006.

Michael e Combs (2008) acrescentam à lista acima, os seguintes fatores que podem ser atribuídos ao sucesso ou insucesso do franqueado: atuação ativa no negócio; experiência no ramo; taxa de *royalties*; regiões exclusivas; investimentos em marca; treinamentos; experiência do franqueador; investimento inicial; desempenho do franqueador.

Espinha (2006) disserta que há diferenças nos fatores de fracasso de negócios independentes e das franquias, principalmente pelo formato de negócios imposto pelo *franchising*. O relacionamento de parceria entre franqueado e franqueador talvez seja o elemento mais característico deste composto, segundo o autor.

Michael e Combs (2008) dissertam ainda, que os motivadores de insucesso no *franchising* devem ser analisados separadamente para franqueadores e para franqueados. Apesar de ambos trabalharem juntos pela prosperidade da rede, cada parte tem responsabilidade diferente no sistema. No entanto, o fracasso de cada um, individualmente, afeta o resultado do outro.

Desta forma, é possível afirmar que o relacionamento franqueado-franqueador pode ser motivo de sucesso, no que diz respeito ao desempenho organizacional, e também pode ser motivo maior de insucesso, por conta de conflitos entre as partes.

Como foi possível observar neste tópico, os mesmos fatores indicativos de sucesso de uma organização são os responsáveis pelo seu insucesso. Fatores estes que misturam elementos dos diferentes ambientes do composto organizacional. A competência empresarial na gestão do negócio, na identificação, diagnóstico e eliminação dos empecilhos ao alcance de metas de forma bem-sucedida apresenta-se como o segredo para a continuidade do negócio (PEREIRA; SANTOS 1995).

2.3.1 Medida de Desempenho Organizacional

O conceito de sucesso é muito amplo (DUTRA, 2002). Em seu trabalho o autor verifica que há diferentes perspectivas dentro da literatura, como: o indicativo de lucro, o comparativo de empresas de um mesmo setor, e a rentabilidade ao longo do tempo. No caso do empreendedorismo, como as pesquisas são muito focadas no indivíduo empreendedor, é comum considerar aspectos pessoais como indicativo de sucesso: satisfação pessoal, independência, fazer o que gosta, ter liberdade de ação. No entanto, o autor considera que estes são fatores de sucesso pessoal, que podem facilitar uma posição diferenciada nos indicativos de sucesso do negócio. Mas não medem o sucesso do empreendimento em si.

Os empreendedores possuem um papel importante no desempenho de um negócio. As características individuais e as competências profissionais influenciam no resultado. Este é um dos fatores que podem explicar as diferenças de *performance* entre unidades de franquias de uma rede única, na qual todos franqueados seguem um modelo único de gestão (FONTENELLE; HOELTGEBAUM, 2006).

Em concordância com estes autores, Zilber, Almeida e Castilho (2007) constataram em sua pesquisa que “o perfil do franqueado influencia, de maneira decisiva, o sucesso da estratégia de franchising.”. As diferentes formas de reagir aos problemas enfrentados no ambiente em que a organização está inserida, interno e externo, é que vão determinar um melhor ou pior desempenho, complementam Silva e Solinos (2000).

Toni, Milan e Hexsel (2007) concluem de sua pesquisa que o desempenho de uma organização pode ser influenciado pelo modelo mental de seu gestor, portanto de seu comportamento e atitudes. Apesar de o trabalho executado pelos autores não poder ser generalizado, propiciou a formulação de um pensamento que o desempenho de uma empresa é influenciado por um conjunto de fatores: “a estratégia corporativa, a organização e alocação dos recursos, o aproveitamento das oportunidades de mercado e as competências”, juntamente com os modelos mentais de seus líderes, poderão levar a empresa a um melhor ou pior desempenho.

Além dos quesitos individuais do empreendedor, Lewis e Lambert (1991) verificaram que o bom desempenho de uma franquia auxilia na satisfação do franqueado em sua relação com o franqueador. Desta forma, a medição de desempenho passa a ter uma importância estratégica para uma rede de franquias.

Schmidt e Bohnenberger (2009) indicam que o desempenho organizacional tem sido auferido de duas formas no meio acadêmico: por medidas objetivas de resultado e por medidas subjetivas. As medidas objetivas passam pela caracterização utilizada pela organização - faturamento, quantidade de funcionários, resultado, etc. As medidas subjetivas, por sua vez, dizem respeito à opinião do pesquisado sobre o desempenho. As duas medidas foram positivamente correlacionadas no estudo de Venkatraman e Ramanujam (1987), de onde se conclui que qualquer uma das duas formas pode ser utilizada para a avaliação de desempenho, sendo selecionada de acordo com a conveniência para o estudo e pesquisador.

Lavieri (2008) orienta que a medição de desempenho de organizações, especialmente as do sistema de *franchising*, é importante no sentido de: validar o planejamento e auferir se o objetivo empresarial fora alcançado; manter algum controle sobre as unidades autônomas que compõe o sistema; medir o esforço do franqueador sobre toda a rede e identificar, assim, sua eficiência no uso dos recursos. O autor defende que o ato de avaliar os resultados, ou seja, medir o desempenho de uma organização é a única forma de aferir o sucesso e o insucesso, identificar os erros, promover as correções necessárias e melhorar.

Como medir o desempenho organizacional, e no caso do *franchising*, estabelecer comparativo entre as diferentes unidades passa a ser o desafio dos gestores das redes.

Em estudo em rede de franquias, os autores Fontenelle e Hoeltgebaum (2006) verificaram que uma empresa pode adotar medidas próprias de desempenho. No trabalho que realizaram, por exemplo, a rede avalia e compara o resultado obtido do faturamento versus sua meta, faturamento por m², número peças vendidas por atendimento, valor das vendas por atendimento, índice de desempenho geral (classificação das franquias).

A literatura aponta diversos e diferentes modelos de avaliação de desempenho para controle das organizações. Lavieri (2008) aponta alguns modelos como por exemplo:

- a) Tableau de Bord (TdB): relatório no qual são apresentados dados, de atualização freqüente (em horas ou diária), em formato de gráficos, que trazem as principais métricas do negócio;
- b) Administração por Objetivos (de Drucker) – APO: os objetivos são separados por áreas responsáveis, e os resultados efetivos são comparados com o objetivo traçado para cada uma delas;
- c) Balanced Scorecard (BSC): a estratégia é traduzida em termos operacionais (metas e orçamentos) que devem ser revisados freqüentemente para aperfeiçoamento da estratégia. O BSC é estabelecido em quatro grandes módulos: (1) financeiro, (2) cliente, (3) processos internos, (4) clima de aprendizagem e crescimento; entre outros modelos.

Estes e outros modelos podem adotar variadas medições, conforme quadro 21 a seguir:

Indicadores de desempenho	Autores
<ul style="list-style-type: none"> Demonstração de resultados: receita bruta; custos variáveis e seu impacto na margem de contribuição (receita bruta menos custos variáveis); custos fixos e o impacto destes no lucro operacional (margem menos custos fixos); e o ponto de equilíbrio (volume em vendas necessário para arcar com os custos totais). 	SEBRAE ¹⁹ ; Dolabela (1999); Ross, Westerfield e Jaffe (1995)
<ul style="list-style-type: none"> Valor presente líquido (VPL) do fluxo de caixa; Taxa interna de retorno (TIR); Tempo de retorno do investimento realizado. 	Dornelas (2001); Mauro (1999); Degen (1989); Runyan, Droge e Swinney (2008)
<ul style="list-style-type: none"> Margem Bruta; Margem Líquida ou Retorno sobre vendas (return on sales – ROS); Retorno sobre o patrimônio líquido (RPL ou ROE - Return on Equity); Retorno sobre o investimento (return on investments – ROI); Retorno contábil sobre o investimento. 	Palmeira (1999); Ross, Westerfield e Jaffe (1995); Runyan, Droge e Swinney (2008); Lemes Júnior (In Bulgacov, 1999); Dornelas (2001).

Quadro 21: medidas e indicadores de desempenho de organizações.

Fonte: Lavieri (2008); SEBRAE²⁰; Palmeira (1999); Ross, Westerfield e Jaffe (1995); Runyan, Droge e Swinney (2008); Lemes Júnior (In Bulgacov, 1999); Dornelas (2001); Mauro (1999); Degen (1989).

Como pôde ser observado no quadro 21, existem diversos indicadores financeiros que podem ser utilizadas para acompanhar e medir o desempenho de um negócio. Independente da medida que se escolha, o importante é que o desempenho seja avaliado em uma frequência rotineira, com metodologia estabelecida e clara para todos os integrantes do sistema. Os resultados avaliados devem ser divulgados para que desalinhos sejam identificados e ajustados para que os próximos resultados sejam melhores. E tais ajustes podem tanto exigir modificações na gestão do negócio, quanto a revisão de elementos intrínsecos ao relacionamento entre franqueados e franqueadores.

Neste trabalho, o desempenho organizacional será avaliado por medidas próprias da empresa estudada, como será abordado no próximo capítulo, a exemplo do que sugerem Fontenelle e Hoeltgebaum (2006).

Como resumo deste capítulo, aponta-se os tópicos no quadro a seguir:

Macro Temas	Micro Temas	Autores
Fracasso de Organizações	Fatores pessoais, internos (gestão) e externos	ESPINHA, 2006; SILVA, SOLINOS, 2000; VIAPIANA, 2000; DUTRA, PREVIDELLI, 2005; DUTRA, 2002; DEGEN, 1989; DOLABELA, 1999; PALMEIRA (1999); MACHADO, ESPINHA (2007).
Medidas de Desempenho	Medidas tradicionais (financeiras, BSC, etc.).	LAVIERI, 2008; PALMEIRA, 1999; ROSS; WESTERFIELD, JAFFE, 1995; RUNYAN; DROGE, SWINNEY, 2008; LEMES JÚNIOR, 1999; DORNELAS, 2001; MAURO, 1999; DEGEN, 1989
	Medidas próprias ao negócio	FONTENELLE, HOELTGEBAUM, 2006; SCHIMIDT, BOHNENBERGER, 2009

Quadro 22: Principais tópicos do capítulo

¹⁹ Fonte: www.sebrae.com.br, acessado em 17 de maio de 2009.

²⁰ Fonte: www.sebrae.com.br, acessado em 17 de maio de 2009.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os elementos que caracterizaram o método de pesquisa adotado neste estudo, assim como a orientação teórica que justificou a sua seleção e viabilidade no trabalho.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Babbie (1999) expõe que a modelagem de pesquisa (*research design*) diz respeito ao plano de pesquisa, ou seja, o que será observado e analisado, por que e como. Portanto, a primeira coisa a ser feita, segundo o autor, é descrever de forma muito clara o que se deseja descobrir. E em seguida, deve-se determinar a melhor maneira de se obter o objeto da descoberta.

Sendo assim, o presente estudo que tem o propósito de verificar a relação que a postura comportamental adotada por franqueados e o relacionamento que estes mantêm com seu franqueador têm no desempenho de cada franquia de uma rede foi caracterizado como exploratório e descritivo. Considerando que o empreendedorismo precisa buscar mais evidências empíricas a fim de estabelecer seus princípios de forma definitiva (BOAVA; MACEDO, 2006) entendeu-se que a exploração faz-se necessária e adequada a esta proposta de pesquisa. Para Cooper e Schindler (2003) uma pesquisa exploratória permite aos pesquisadores desenvolver conceitos de forma mais clara. E os mesmos autores defendem que uma pesquisa descritiva viabiliza o entendimento da relação entre diferentes variáveis.

Para melhor atingir os objetivos do trabalho, foram utilizadas abordagens de pesquisas quantitativa e qualitativa, em etapas sequenciais. Creswell (2003) indica que a combinação de métodos tem algumas utilidades práticas, como por exemplo, a triangulação. A convergência dos resultados fortalece as conclusões. Além disso, o autor reforça que com esta estratégia de pesquisa, é possível tirar proveito dos pontos fortes de cada tipo de pesquisa, permitindo tanto o entendimento da relação entre as variáveis de um determinado fenômeno (pesquisa quantitativa), quanto explorar mais profundamente um assunto (pesquisa qualitativa).

A estratégia foi iniciar o estudo com um primeiro contato com o franqueador, via entrevista semi-estruturada, com o objetivo de entendimento macro da forma de trabalhar da

rede e confirmação dos elementos selecionados para a abordagem aos franqueados. Em seguida, foi aplicada uma pesquisa quantitativa, de forma a coletar os dados que levaram ao entendimento da relação entre as variáveis em questão. A avaliação dos dados indicou determinadas interpretações e conclusões prévias, que foram confirmados em nova etapa qualitativa, na qual pontos identificados na análise anterior puderam receber tratamento mais detalhado e aprofundado. Desta forma, entende-se que se pôde obter maior embasamento para as conclusões definitivas do estudo. Creswell (2003) reforça que a pesquisa qualitativa permite maior interação entre o pesquisador e os participantes do evento em análise, na busca de adequado entendimento dos fatos, com o uso da sensibilidade das relações humanas.

Este estudo foi caracterizado como *cross-sectional*, que de acordo com Babbie (1999), é aquele feito por observações em um único momento, isto é, não agrupa observações feitas ao longo de um período. É muito provável que o elemento tempo implique em modificações das variáveis em estudo. No entanto, por limitações operacionais as observações foram pontuais.

Para a coleta dos dados, foram utilizadas técnicas específicas para cada etapa. Para a entrevista inicial com o franqueador foi utilizada a técnica da entrevista semi-estruturada, norteada por um roteiro previamente elaborado pelo pesquisador com base na revisão da literatura. Na fase quantitativa, utilizou-se de um questionário (*survey*), elaborado a partir dos modelos escolhidos para medir cada uma das variáveis, de Cohen e Silva (2000) e de Rodrigues (1998). Para Babbie (1999) os dados coletados por uma *survey* facilitam a aplicação do pensamento lógico, permitindo testes de proposições complexas, envolvendo diversas variáveis em interação simultânea. O autor defende ainda, que a técnica facilita a abertura da ciência, já que dados coletados e quantificados se tornam fonte permanente de informação - é possível realizar nova análise com base nos dados coletados, em outro momento e sob nova perspectiva teórica.

A terceira etapa adotou como técnica central as entrevistas com alguns dos franqueados da rede escolhida. As entrevistas foram realizadas com um roteiro, elaborado tanto com base na revisão de literatura, quanto nas conclusões prévias identificadas na etapa quantitativa, que exigiam maior aprofundamento. De acordo com Godoi e Mattos (2006), a entrevista baseada em roteiro possibilita ao entrevistador “ordenar e formular as perguntas durante a entrevista”, sendo o roteiro um apoio, uma referência, para o pesquisador. Richardson (1999, p. 208) concorda e complementa orientando que este tipo de entrevista é como uma “conversação guiada”. Ao final desta fase, análises mais consistentes poderão ser realizadas e discutidas antes da apresentação das conclusões do trabalho.

O delineamento da pesquisa foi resumido em um desenho esquemático para melhor entendimento dos procedimentos adotados, conforme a figura 10 a seguir:

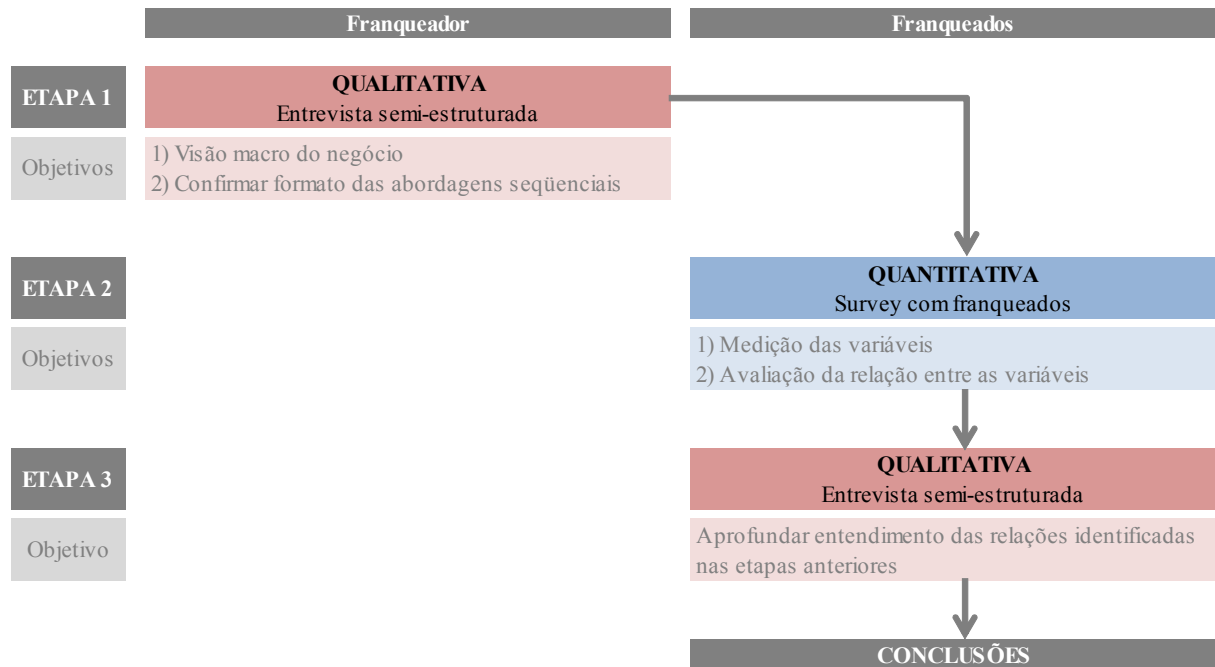


Figura 10: Delineamento da pesquisa.
Fonte: o autor com base na revisão de literatura.

Com a metodologia de trabalho aqui apresentada foi possível responder à pergunta formulada como problema para a presente pesquisa: “Considerando a estrutura de uma rede de franquias, que relação existe entre a postura comportamental adotada pelos franqueados e o relacionamento entre estes e seu franqueador, com o desempenho de cada franquia?”.

3.2 HIPÓTESES DE PESQUISA

Kerlinger (1980) define que hipóteses de pesquisa são declarações afirmativas que relacionam as variáveis intrínsecas ao fenômeno em estudo. As hipóteses, na visão do autor, permitem o confronto da crença pessoal com a realidade empírica, e poderão mostrar-se como corretas ou incorretas. Desta forma, as hipóteses, necessariamente, precisam ser passíveis de teste. Com base nestes princípios, a revisão de literatura permitiu a formulação de quatro hipóteses de pesquisa, que serão em breve detalhadas.

As hipóteses deste estudo foram formuladas com base na literatura apresentada anteriormente a respeito de três variáveis centrais: postura comportamental de franqueados, relacionamento entre franqueado e franqueador, e por fim, desempenho de unidades

franqueadas. No que tange à questão da postura comportamental do franqueado, este trabalho trabalhará com a proposta de Rodrigues (1998), que sugere três principais comportamentos entre estes indivíduos: o empregado (seguidor fiel das orientações do franqueador, a quem julga ter a plena capacidade de ditar regras e promover a inovação); o empresário (obedecedor das regras do sistema mantém seu foco no faturamento não na inovação); o empreendedor (com tendência à geração de idéias, luta pela inovação no sistema). O conceito de Rodrigues (1998) permeia a formulação das hipóteses de pesquisa que serão apresentadas a seguir.

O indivíduo que empreende, é elemento essencial do empreendedorismo (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). E o fenômeno é categoricamente explicado por Drucker (1996) como um comportamento. Neste sentido, há estudos que indicam que um comportamento empreendedor tem maior probabilidade de obter melhor desempenho nos negócios (DUTRA; PREVIDELLI, 2005). Com base nestes relatos, propõe-se a primeira hipótese de pesquisa:

H1: Franqueados com postura comportamental *empreendedora* são os que obtêm melhor desempenho de suas franquias.

A insatisfação em um determinado relacionamento, especialmente o que envolve franqueado e franqueador, caracteriza um conflito (SPINELLI; BIRLEY, 1996). Os conflitos em franquias estão, em grande parte, centrados na questão da insatisfação de cada uma das partes, franqueado e franqueador, com a qualidade atribuída às responsabilidades do outro para consigo (MAURO, 1999; SCHWARTZ, 1994; PEREIRA; MUSSI, 1999; ELANGO; FRIED, 1997; RODRIGUES, 1998). Assim, questionou-se se a postura comportamental assumida pelo franqueado pode ter responsabilidade no estabelecimento de um bom relacionamento com o seu franqueador. Considerando as posturas comportamentais elaboradas por Rodrigues (1998), imaginou-se que o franqueado que não fosse tão empreendedor, conseguiria manter um relacionamento mais estável e com menos conflitos com seu franqueador. Então:

H2: Franqueados com postura comportamental *empresário* são os que estabelecem melhor relacionamento com seus franqueadores.

Spinelli e Birley (1996) sugerem que a satisfação na relação franqueado-franqueador implique em bom desempenho, podendo inclusive ser uma medida para tal verificação. Esta premissa sugeriu uma nova hipótese de pesquisa:

H3: Quanto melhor o relacionamento entre franqueado e franqueador, melhor é o desempenho da franquia.

Levando em consideração as hipóteses anteriores, imaginou-se ainda que o melhor desempenho fosse resultado de uma combinação maior, entre a postura comportamental do franqueado e sua boa relação com o franqueador. Neste caso, quando o indivíduo tido com postura comportamental *empreendedora* (melhor desempenho, conforme Dutra e Previdelli (2005) indicaram) alcançasse a mais alta escala do continuum de satisfação no relacionamento com o franqueador, esta seria uma combinação indicativa de máximo desempenho. Sendo assim, formulou-se a quarta e última hipótese:

H4: O franqueado com postura comportamental empreendedora e relação de alta satisfação com o franqueador apresenta o melhor desempenho da franquia.

As relações entre as variáveis sugeridas nas hipóteses acima são demonstradas graficamente, conforme Figura 11 abaixo:

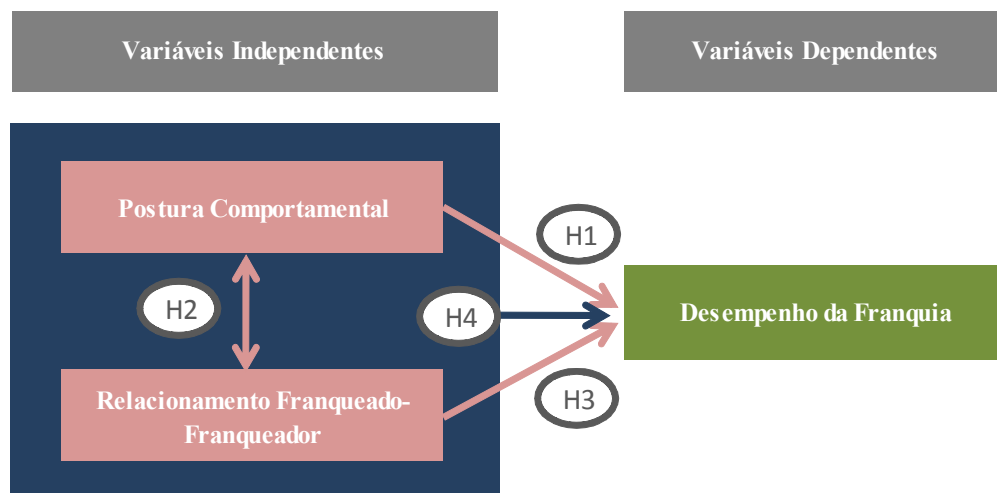


Figura 11: Relações propostas entre as variáveis.
Fonte: o autor com base na revisão de literatura.

3.3 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS E TERMOS RELEVANTES

Kerlinger (1980) orienta que as variáveis observadas em uma pesquisa científica podem apresentar uma relação de influência umas entre as outras. Neste sentido, podem-se distinguir as variáveis dependentes das variáveis independentes. As dependentes são aquelas que são influenciadas por outras, as chamadas pelo autor de independentes.

Ao longo da pesquisa, as mesmas variáveis devem ser adequadamente diferenciadas para o entendimento dos leitores sobre sua definição e sobre seu tratamento no estudo. Assim, Kerlinger (1980) separa as variáveis entre duas classificações básicas: as constitutivas e as operacionais. As primeiras podem ser entendidas como a descrição literal da variável, ou uma “definição de dicionário”, como o próprio autor assim define (KERLINGER, 1980, p. 46). Já as variáveis classificadas como operacionais devem ser entendidas como aquelas passíveis de observação, e conseqüentemente, medição. São as variáveis que serão operacionalizadas durante a pesquisa.

Desta forma, serão detalhadas a seguir as definições para cada uma das variáveis que foram consideradas neste estudo, sendo DC a definição constitutiva, e DO a definição operacional.

3.3.1 Variáveis Independentes

As variáveis consideradas independentes neste estudo foram a postura comportamental e o relacionamento entre franqueado e franqueador.

3.3.1.1 Postura Comportamental

DC: é a “atitude”, segundo Ferreira (1985), a “maneira de se comportar”.

DO: a postura comportamental será medida por uso da escala *Likert* de 5 pontos, sendo “discordo totalmente” a opção 1, “discordo” a opção 2, “nem concordo, nem discordo”, a opção 3; “concordo”, a opção 4; e “concordo totalmente” a opção 5. As opções para decisão do respondente foram formuladas com base no modelo proposto por Rodrigues (1998), que classifica a postura comportamental do franqueado como empreendedor, empresário ou empregado.

3.3.1.2 Relacionamento entre franqueado e franqueador

DC: relacionamento é um substantivo masculino que está ligado ao conjunto relacionar, relações. Esta última palavra significa “1. Convivência entre pessoas. 2. As pessoas com quem se mantêm relações” (FERREIRA, 1985). Franqueado é quem adquire e administra uma franquia (ESPINHA, 2006; ABF, *on-line*²¹; CARTILHA..., 2005). Franqueador é o possuidor de uma marca registrada, que autoriza terceiros a fazerem uso desta marca, assim como da experiência, dos conhecimentos e das outras competências que desenvolveu (ESPINHA, 2006; ABF, *on-line*²²; CARTILHA..., 2005). Desta forma, o relacionamento entre franqueado e franqueador é a convivência intrínseca às partes envolvidas diretamente na condução de um negócio de franquia.

DO: o relacionamento entre franqueado e franqueador foi medida através do uso de escala *Likert* de 5 pontos, sendo “muito insatisfeito” a opção 1, “insatisfeito” a opção 2, “nem satisfeito, nem insatisfeito”, a opção 3; “satisfeito”, a opção 4; e “muito satisfeito” a opção 5, conforme modelo estruturado por Cohen e Silva (2000). Foram avaliados os elementos (1) transferência de conhecimento (*know-how*) do franqueador ao franqueado; (2) suporte administrativo-operacional do franqueador ao franqueado; (3) comunicação entre franqueador e franqueado; (4) confiança inspirada pelo franqueador em seu franqueado; e (5) compromisso do franqueador com o relacionamento. O resultado do modelo indicou o grau de qualidade do relacionamento na visão do franqueado.

3.3.2 Variáveis Dependentes

Neste estudo, a variável desempenho foi caracterizada como a variável dependente.

²¹ Fonte: ABF – Associação Brasileira de Franchising, www.portaldofranchising.com.br, acesso em 22 de março de 2009.

²² Fonte: ABF – Associação Brasileira de Franchising, www.portaldofranchising.com.br, acesso em 22 de março de 2009.

3.3.2.1 Desempenho Financeiro

DC: Ferreira (1985) indica que desempenho é “o ato ou o efeito de desempenhar”, que por sua vez, significa “[...] 3. Cumprir (aquilo a que se estava obrigado). 4. Exercer, executar. [...]”. Entende-se então, que o desempenho é o resultado da execução de uma determinada atividade esperada.

DO₁: o desempenho neste trabalho foi medido através da indicação do grau de satisfação do franqueado com o seu desempenho. Para isto, foi utilizada uma escala *Likert* de 5 pontos, sendo “muito insatisfeito” a opção 1, “insatisfeito” a opção 2, “nem satisfeito, nem insatisfeito”, a opção 3; “satisfeito”, a opção 4; e “muito satisfeito” a opção 5, conforme modelo estruturado por Cohen e Silva (2000) que em uma visão comportamentalista / humanista considera este indicador.

DO₂: o franqueador sugeriu que o desempenho fosse medido pela quantidade de alunos de cada unidade franqueada, forte indicador de desempenho considerado dentro da rede.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Levine et al (2005, p. 10) declaram que uma amostra “é uma porção da população que foi selecionada para a análise”. E explicam ainda que uma amostra pode ser probabilística ou não-probabilística, que são diferenciadas pela forma como os elementos são selecionados para a avaliação. Se esta seleção toma como referência a probabilidade de ocorrência de determinado evento, trata-se de uma amostra probabilística. E quando não existe esta preocupação ou necessidade, é uma amostra não-probabilística.

O presente estudo fez uso da amostra não-probabilística, pois não se sabia exatamente qual a probabilidade de verificação dos elementos que se desejava pesquisar. Uma amostra do tipo não-probabilística pode utilizar diferentes técnicas. Uma delas é a amostragem por conveniência, que como explica Malhotra (2006) é a técnica que seleciona os elementos para a amostra conforme a disponibilidade e a acessibilidade destes para o pesquisador.

Para atender aos objetivos deste trabalho, objetivou-se escolher uma única rede de franquias, do tipo *Business Format Franchising*. A escolha desta rede foi feita por critério de

conveniência. Trata-se uma rede de franquias do ramo educacional com 58 unidades de franquia em funcionamento em todo o Brasil.

Para a pesquisa quantitativa, todos os franqueados foram abordados para o preenchimento da *survey*. Desejava-se eliminar os respondentes com menos de 12 meses de atuação na franquia da amostra, para que se trabalhasse apenas com os franqueados que tivessem tempo de vivência da relação com seus franqueadores e assim, condições de melhor avaliar a qualidade deste relacionamento. Mas como a base de franqueados da rede escolhida era pequena, optou-se por manter todos os respondentes na avaliação.

Para a etapa qualitativa, uma quantidade menor de franqueados foi abordada. Priorizaram-se aqueles que participaram da etapa quantitativa da região de Curitiba com a proposta de continuar em outras regiões, caso fosse necessário.

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Conforme mencionado, o presente estudo foi caracterizado por pesquisas de métodos mistos (quantitativa e qualitativa) e teve caráter explicativo e descritivo. Uma rede de franquias foi escolhida para coleta dos dados primários através de *survey* e de entrevistas semi-estruturadas.

A primeira etapa, caracterizada pela entrevista semi-estruturada com o franqueador, teve como base um roteiro, conforme anexo A, elaborado com os fundamentos da literatura de empreendedorismo e *franchising*. As perguntas eram abertas e quando necessário, o pesquisador aprofundava ou esclarecia a questão com novas perguntas. Babbie (1999) explica que nas perguntas abertas, é permitido ao entrevistado formular sua própria resposta. Ao contrário de uma pergunta fechada, em que o entrevistado deve escolher uma das alternativas previamente disponíveis.

A entrevista aconteceu no dia 26/09, durou 58 minutos e foi gravada pelo pesquisador com a anuência do franqueador. Nesta etapa foi possível validar os assuntos e a forma de abordagem a serem pesquisados na etapa quantitativa. Durante a entrevista o questionário passou pela primeira análise, em que foi identificada a necessidade de alguns ajustes.

Na etapa seguinte, a quantitativa, a pesquisa foi realizada via um questionário auto-preenchível com questões fechadas, que foi enviado a todos os franqueados da rede escolhida. Antes do envio, a título de pré-teste, o questionário foi avaliado por mestrandos do curso de

Administração, que sugeriram pequenos ajustes que facilitariam o entendimento das questões. Os ajustes foram promovidos na versão final do questionário formulado em planilha Excel.

O franqueador apresentou o pesquisador por email, e orientou que todos os franqueados receberiam seu contato em poucos dias. O pesquisador enviou, então, o questionário para os emails dos franqueados por cópia oculta com as orientações sobre a pesquisa, seu preenchimento e prazo de retorno. A mensagem do pesquisador foi emitida em 19 de outubro de 2009, sem cópia para o franqueador. Respostas foram recebidas entre esta data e o dia 09 de dezembro de 2009. Ao longo do período, o pesquisador entrou em contato via telefone com os franqueados para checar o recebimento do questionário, tirar eventuais dúvidas sobre o preenchimento e reforçar a data de retorno. Como última tentativa de obter respostas, uma mensagem foi enviada para cada franqueado, individualmente, solicitando o preenchimento do questionário.

Os dados da etapa quantitativa foram analisados com uso de técnicas estatísticas descritivas e não-paramétricas, com uso de softwares específicos, Microsoft Office - Excel e o RGui - R Software for Statistical Computing na versão Version 2.9.1. As técnicas, que serão apresentadas na próxima seção, permitiram a descrição das variáveis foco do estudo e das relações existentes entre elas.

Depois de realizada a fase quantitativa e feita uma prévia sobre os resultados, foi elaborado um roteiro para servir de apoio às entrevistas com franqueados. O entrevistador teve a liberdade de aprofundar questões que eram importantes para a pesquisa, explorando um pouco mais determinados pontos dentro e fora do roteiro. De qualquer maneira, a seqüência lógica estabelecida no roteiro foi seguida.

As entrevistas foram gravadas para permitir posterior análise e transcrição de trechos relevantes. As observações desta etapa foram confrontadas àquelas feitas na etapa anterior, de forma que fossem, ou não, reforçadas, para que então, pudessem ser apontadas as conclusões sobre o trabalho de pesquisa.

Nas entrevistas, trabalhou-se com perguntas abertas, e Babbie (1999, p.189) lembra que “respostas abertas devem ser codificadas antes de entrar com os dados, e há o perigo de alguns respondentes darem respostas irrelevantes para a intenção do pesquisador”. Por conta deste alerta, buscou-se a técnica da análise de conteúdo para se trabalhar com as respostas de todos os entrevistados nesta etapa da pesquisa.

Para Bardin (1994, p.38), “a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Em outras palavras, a técnica busca a significação das

mensagens, das palavras discursadas. E para que isto seja possível, classifica os elementos importantes identificados na fala dos pesquisados, segundo critérios de que se espera encontrar, e a partir daí, verifica a frequência identificada para cada uma das classificações para análises e conclusões (BARDIN, 1999).

As gravações das entrevistas foram transcritas pelo pesquisador. Cada uma das entrevistas teve o seu conteúdo classificado e numerado de acordo com os assuntos de interesse do pesquisador para este trabalho. Em seguida, as entrevistas foram agrupadas em um único quadro, que manteve a separação por entrevistado. A partir daí, foi possível analisar as respostas, fazer comparações e tirar conclusões para cada assunto de interesse da pesquisa.

O tratamento dos dados obtidos é apresentado no capítulo a seguir, em etapas sequenciais, conforme exposto nesta seção.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir, os dados obtidos neste estudo serão apresentados de acordo com cada etapa realizada, conforme descrito na metodologia.

4.1 ENTREVISTA COM O FRANQUEADOR

O roteiro proposto para a entrevista com o franqueador tinha o objetivo de passar pelos principais pontos de pesquisa contidos na revisão literária deste trabalho, iniciando a conversa com uma visão geral do sistema de franquia desta rede. O entrevistado falou do perfil dos seus franqueados, do relacionamento que procura estabelecer com eles e sobre a questão do desempenho da rede. Com base nesta etapa da pesquisa, foi possível extrair os fatos e relatos descritos nos próximos parágrafos deste capítulo.

4.1.1 Histórico e gestão atual

A rede de franquias escolhida foi iniciada em 2004, por quatro sócios com histórico e experiência no ramo escolhido. Eram três unidades próprias no momento da abertura e hoje conta com 58 unidades franqueadas espalhadas pelo Brasil. Cada um dos sócios possui uma função bem definida: novos negócios; gestão financeira; coordenação pedagógica; marketing e eventos. Para esta pesquisa, foi entrevistado o sócio com a responsabilidade pela gestão financeira da rede, um dos idealizadores do negócio.

4.1.2 Diferencial

A Rede opera no *Business Format Franchising* e diferencia-se neste sistema pela não exigência direta de taxas sobre o faturamento dos franqueados – royalties e propaganda. O franqueado desta rede paga a taxa inicial de franquia e depois de iniciado o negócio, terá um percentual descontado da aquisição de materiais que tem a finalidade de uso com propaganda.

Segundo o franqueador, este modelo dá mais liberdade ao franqueado, facilitando a relação entre as partes. O faturamento é integralmente do franqueado.

4.1.3 “Troca de bandeira”

O franqueador indica também, que neste ramo de negócios a “troca de bandeira”, ou seja, a mudança de uma determinada rede de franquias para outra no mesmo ramo, é muito comum. Concorrentes mantêm um modelo de gestão do *franchising* um pouco mais rígido, que a rede pesquisada. A rigidez, a dificuldade em participar das decisões e a comunicação escassa afasta muitos franqueados da bandeira e abre precedentes para dificuldades de gestão. Sabendo e tendo experimentado outros modelos anteriormente, os sócios desta rede procuram adotar um formato mais aberto de relacionamento com os franqueados. Procuram seguir a política da comunicação aberta e da proximidade com seus franqueados.

4.1.4 Inovação e comunicação

A rede tem como missão estar em constante atualização e renovação. Por conta disso, a comunicação entre as partes envolvidas no negócio se faz essencial. Procuram deixar claro para todos os franqueados a estrutura fundamental da rede, formato que se mantém inalterado, até por já ter sido previamente testado e aprovado. No entanto, a rede se mantém receptiva ao recebimento de novas idéias, que são avaliadas internamente antes de sua eventual implantação. As idéias são avaliadas quanto à oportunidade, ao mercado, aos custos, à imagem, entre outros fatores. A comunicação flui em todos os sentidos e a participação é incentivada. Mas a decisão final é sempre do franqueador, explica o entrevistado.

4.1.5 Postura dos franqueados e Relacionamento

Quando perguntado sobre o perfil procurado na seleção dos candidatos a franqueado, o franqueador indicou que o histórico dos candidatos é normalmente o indicador da postura comportamental. Um candidato com experiência em gestão no ramo em que a rede atua é um candidato com maior probabilidade de geração de conflitos, principalmente se estiver buscando a troca de bandeira. Isto porque está provavelmente insatisfeito com a falta de participação na bandeira anterior ou com a falta de suporte que resultou em desempenho abaixo do esperado. Normalmente, este candidato busca a nova bandeira já com idéias

formadas de como gerir um negócio no ramo e tende a criticar muito mais o formato de trabalho imposto pelo franqueador.

Ao contrário, o candidato que não tem histórico no ramo, tem postura de um investidor e busca a bandeira pelas condições oferecidas ou pela admiração à marca, tende a relacionar-se de forma mais harmônica com o franqueador, desde que tenha suas necessidades de suporte atendidas. É normalmente, o candidato que melhor aceita as regras da franquia, pois não tem experiência suficiente no ramo a ponto de gerar críticas tão fortes que motivem conflitos.

4.1.6 Desempenho dos franqueados

Quanto à gestão do negócio, os dois perfis tendem a ter desempenho equivalente, argumenta o entrevistado. Já que na seleção a rede procura por profissionais com as competências para a gestão. No entanto, se um franqueado está insatisfeito com o relacionamento com o franqueador, ele tende a assumir outras atividades paralelas, reduzindo a atenção na franquia. Distancia-se do negócio. Isto sim é fator impactante em desempenho, independente de seu histórico anterior.

4.1.6 Desempenho da Rede

De um modo geral, o franqueador entrevistado está muito satisfeito com o desempenho geral da rede: “a satisfação do desempenho como um todo é de 100%”. Em apenas cinco anos de atuação, alcançaram o reconhecimento da ABF – Associação Brasileira de *Franchising*, ocupando o posto de 2ª melhor rede de franquias de seu setor de atuação. Conseguiram uma expansão significativa de unidades franqueadas pelo Brasil. Há investidores interessados em levar a franquia para fora do Brasil. Sem falar em grandes nomes do setor que já fizeram proposta de compra da marca. Apesar do otimismo, o entrevistado acrescenta que episódios específicos tiveram efeitos negativos no resultado do negócio, como questões trabalhistas, a crise econômica, a gripe suína e as chuvas fortes que causaram sérios alagamentos no sul do Brasil. Mas mesmo com todas as dificuldades enfrentadas até o momento da entrevista, a rede está desempenhando muito bem para seu tempo de vida, o que faz o franqueador estar satisfeito com o desempenho geral do negócio.

A entrevista com o franqueador permitiu que o pesquisador resumisse as observações conforme parágrafos a seguir:

- Gestão é feita por profissionais que conhecem bem o ramo e os pontos de satisfação e insatisfação de franqueados;
- Separação de papéis clara entre os sócios facilita seguir a metodologia de gestão;
- Não cobra royalties, cobra percentual sobre compras (faturamento é do franqueado), o que gera menos conflitos com franqueados;
- Rede adota política participativa, de proximidade e comunicação aberta;
- Rede busca constante atualização e renovação;
- Seleção de franqueados evita a “troca de bandeiras” (tendência à geração de conflitos);
- Franqueado insatisfeito se distancia da franquia, o que impacta em desempenho.

Percebe-se que os sócios preocupam-se em adotar um formato de gestão da Rede que justamente evite o conflito entre as partes do sistema. E a experiência acumulada anteriormente em outras redes propicia que os sócios tenham a clara visão de como promover o modelo ideal na prática.

Com base nesta entrevista, alguns ajustes foram promovidos no questionário, que foi a base da próxima seção deste trabalho.

4.2 ETAPA QUANTITATIVA

Os dados obtidos via *survey* aplicada aos franqueados, etapa quantitativa deste trabalho, foram analisados em duas etapas. Uma primeira considerou uma visão geral dos, utilizando para isto a estatística descritiva. Em seguida, foram testadas as hipóteses.

4.2.1 Estatística Descritiva

A estatística descritiva concentra métodos que ajudam a apresentar e caracterizar um conjunto de dados, explicam Levine et al (2005). Desta forma, com uso destas técnicas será iniciada a apresentação desta etapa da pesquisa.

A Rede de Franquias escolhida possui 58 unidades franqueadas em atividade e duas se preparando para iniciar. Sendo que das ativas, há 7 franqueados que possuem mais de uma unidade. Os questionários foram então enviados aos 51 franqueados desta Rede. Dos

questionários enviados, obteve-se 60,8% de retorno, sendo 49,0% de respostas válidas, conforme apresentado na Tabela 2. Como Babbie (1999, p.253) defende que de um modo geral, “uma taxa de resposta de pelo menos 50% é geralmente considerada *adequada* para análise e relatório”, julgou-se que a quantidade de respostas obtidas era razoável para o início das análises.

Total de Unidades Franqueadas	58	
Total de Unidades sem Repetição de Franqueados	51	
Questionários Enviados	51	100%
Total de Respostas Obtidas	31	60,8%
Total de Respostas Válidas	25	49,0%
Total de Respostas Inválidas	6	11,8%

Tabela 2: Índice de Retorno.
Fonte: dados da pesquisa.

O questionário foi enviado por email para os franqueados no dia 19 de outubro de 2009, pedindo que as respostas fossem encaminhadas em até dez dias. Muitos ultrapassaram esta data limite. Passados os dez dias, o pesquisador entrou em contato telefônico com os franqueados, checando o recebimento, esclarecendo dúvidas ou mesmo reenviando o email, em algumas situações. Como não foi possível falar diretamente com o franqueado, algumas unidades receberam mais de uma ligação. Novas respostas foram obtidas após este contato. Mensagens individuais foram encaminhadas aos franqueados restantes, como última tentativa de obter respostas. Uma nova onda de retornos foi conseguida. Na Tabela 3 que se segue, é possível verificar o sucesso de cada etapa de contatos:

Data da Resposta		
1ª rodada (19/10 a 04/11)	QTD respostas	14
	QTD respostas válidas	10
2ª rodada (05/11 a 20/11)	QTD respostas	9
	QTD respostas válidas	8
3ª rodada (21/11 a 23/12)	QTD respostas	8
	QTD respostas válidas	7
TOTAL	QTD respostas	31
	QTD respostas válidas	25

Tabela 3: Momento do Retorno .
Fonte: dados da pesquisa.

Dos franqueados com mais de uma unidade franqueada, apenas 4 dos 7 participaram respondendo ao questionário. A idade média das franquias da Rede escolhida é de 29 meses

(2 anos e 5 meses), tendo a mais antiga pouco mais de 5 anos de atuação, que é a idade da Rede escolhida. Pela pouca idade do negócio estudado e pela amostra contar com apenas 51 elementos, optou-se por não retirar da amostra os 3 respondentes com menos de 12 meses de atuação. Na Tabela 4 abaixo, apresenta-se a distribuição da idade das franquias respondentes:

Idade das Franquias:			
	Quantidade de Franquias	Freq.%	Freq.% Acumulada
Menos de 12 meses	3	12%	12%
Entre 12 e 23 meses	7	28%	40%
Entre 24 e 35 meses	8	32%	72%
Entre 36 e 47 meses	2	8%	80%
Mais de 48 meses	5	20%	100%
Total	25		

Tabela 4: Idade das Franquias .

Fonte: dados da pesquisa.

Verificou-se que dos respondentes, 44% eram do sexo feminino e 56% eram homens. A grande maioria dos respondentes tem nível superior, totalizando 92% dos franqueados. Os demais 8% indicaram escolaridade até o ensino médio. Do grupo de franqueados participantes identificou-se que 12% mantêm outras atividades remuneradas em paralelo ao seu negócio. E 48% dos respondentes indicaram já ter atuado em outro negócio no ramo antes de abrir esta franquia. Esta visão geral do grupo de respondentes é detalhada na Tabela 5, abaixo:

Dados Gerais dos Franqueados	Quantidade	%
Mulheres	11	44%
Homens	14	56%
Nível Superior	23	92%
Nível Técnico	-	0%
Ensino Médio	2	8%
Ensino Fundamental	-	0%
Não exerce outras atividades remuneradas	22	88%
Exerce outras atividades remuneradas	3	12%
Nunca teve outro negócio no ramo antes	13	52%
Já teve outro negócio no ramo antes	12	48%
Total	25	100%

Tabela 5: Dados Gerais dos Franqueados .

Fonte: dados da pesquisa.

Como os casos válidos somaram apenas 25 elementos, tem-se uma situação de limitação para a avaliação estatística, por conta da situação de reduzidas combinações entre as variáveis observadas. Desta forma, a probabilidade de se obter uma forte relação entre as combinações observadas é baixa, não sendo adequada a generalização de qualquer das conclusões (HAIR JR et al, 2005; LEVINE et al, 2005). Mesmo assim, optou-se por utilizar algumas técnicas estatísticas mais simples e aplicáveis a análise de pequenas amostras, como será apresentado na próxima seção, além da estatística descritiva deste capítulo.

A primeira das variáveis que este estudo se propôs estudar foi a postura comportamental. As questões relacionadas a esta variável referem-se às partes 1 e 2 no questionário submetido aos franqueados. Para cada resposta possível, havia uma postura comportamental relacionada, conforme indicado por Rodrigues (1998) e apresentado com mais detalhes no Anexo D. Desta forma, determinou-se o perfil de cada respondente de acordo com a frequência das respostas atribuídas para cada questão. O teste qui-quadrado de Pearson foi aplicado. A técnica é indicada para o teste da “significância estatística entre as distribuições de frequência de dois ou mais grupos (HAIR JR et al, 2005, p.293)”. Ela compara as frequências observadas das respostas (dados da *survey*), com as frequências esperadas – a distribuição que deveria ser (HAIR JR et al, 2005). No entanto, dos 25 questionários, apenas dois apresentaram uma diferença significativa entre o que era esperado de frequência de resposta em cada classe e o que foi observado nas respostas dos franqueados. Os resultados desta tentativa podem ser visualizados no Anexo E.

Optou-se então, por atribuir a postura comportamental de cada franqueado com base na frequência das respostas. Seguindo esta premissa, chegou-se ao seguinte resultado quanto às posturas comportamentais dos franqueados da rede estudada:

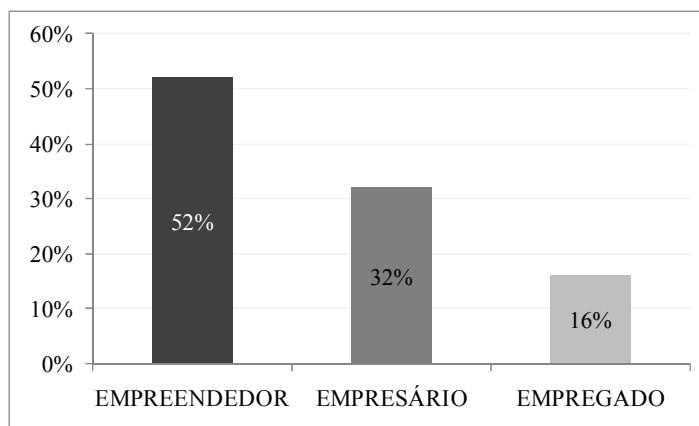


Figura 12: Posturas Comportamentais dos Franqueados .
Fonte: dados da pesquisa.

Percebe-se pela ilustração anterior, que o perfil mais fortemente identificado nesta amostra foi o de empreendedor. Dos 25 questionários, observou-se 13 franqueados com postura comportamental empreendedora, 8 com a postura empresário e mais 4 com a postura empregado.

Apesar de a amostra ser pequena, impedindo que generalizações sejam feitas, o resultado obtido é importante no sentido de reforçar que o comportamento empreendedor pode sim fazer parte da realidade do *franchising* quando volta-se o cenário para aquele que abre uma franquia. A frequência de respostas de cada questionário é apresentada no anexo E.

A segunda variável considerada no estudo foi o relacionamento entre franqueado e franqueador. A 3ª parte do questionário foi dedicada à avaliação desta variável. Para esta parte, foram observadas as seguintes frequências de respostas:

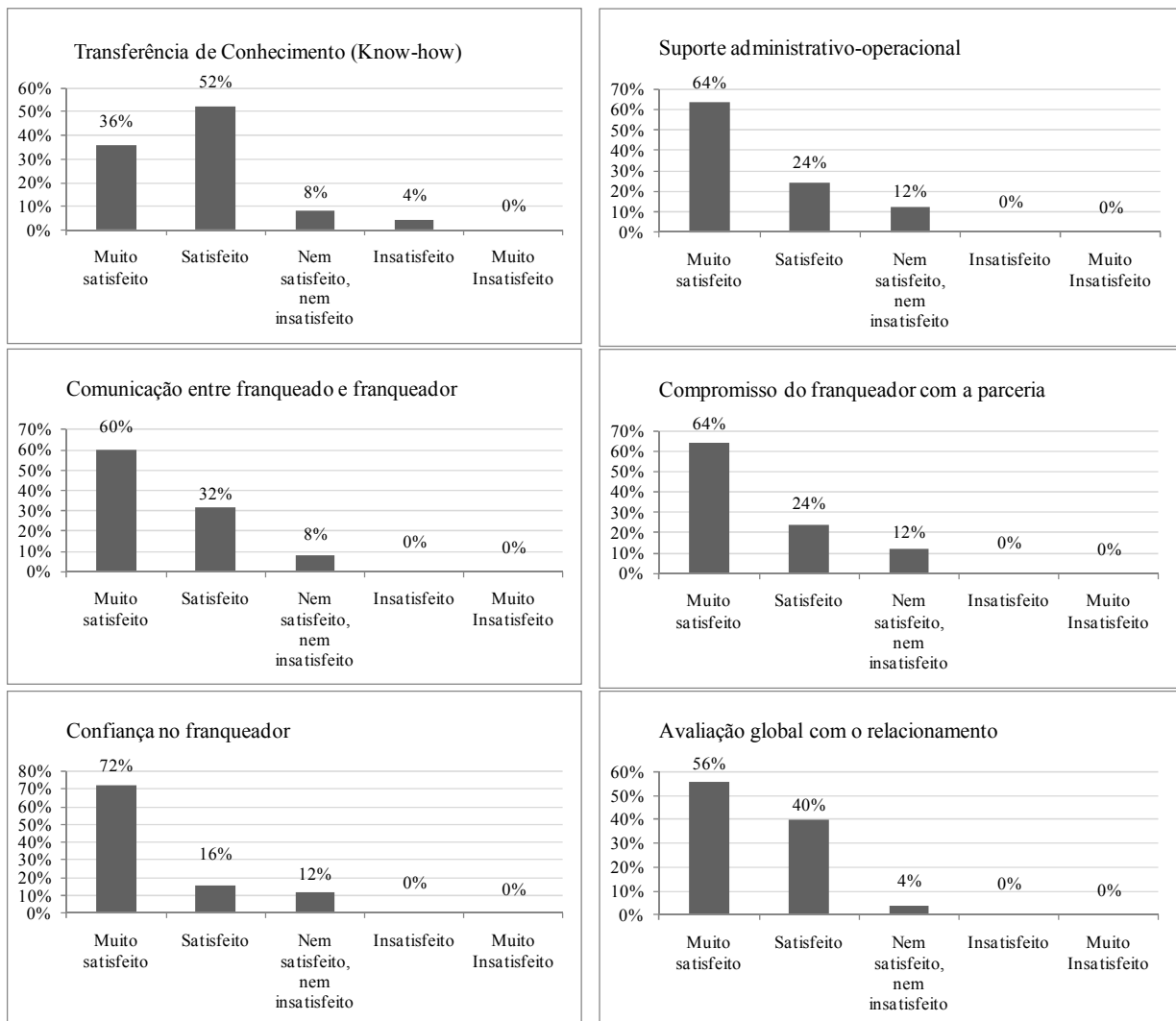


Figura 13: Relacionamento Franqueado e Franqueador .

Fonte: dados da pesquisa.

Percebe-se pelos gráficos da Figura 13 acima, que de um modo geral, os franqueados desta rede mostram-se muito satisfeitos com o relacionamento com o seu franqueador. Com exceção à transferência de conhecimento, em todos os demais quesitos os franqueados estão muito satisfeitos, apresentando frequência superior a 50%. Quanto ao quesito transferência de conhecimento, que diz respeito a treinamento e qualidade dos manuais de procedimentos do franqueador para o franqueado, verifica-se que apesar da satisfação apresentar-se com alta frequência (52%), há espaço para melhorias por parte do franqueador, se comparada com os demais itens que avaliaram o relacionamento entre as partes.

Se a satisfação com o relacionamento de cada uma das diferentes posturas for considerada separadamente, chega-se ao seguinte cenário:

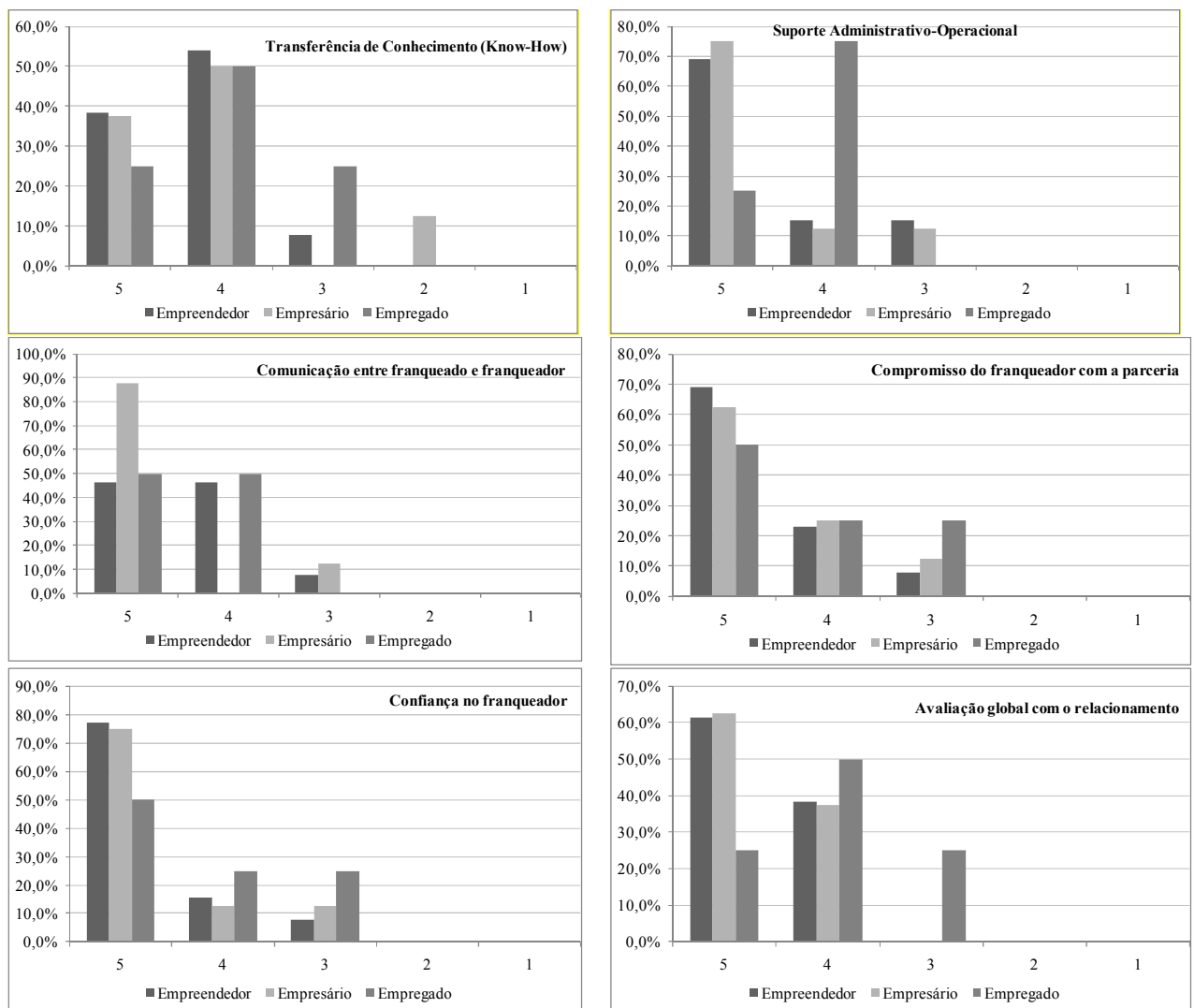


Figura 14: Relacionamento por Postura Comportamental .

Fonte: dados da pesquisa.

Pela Figura 14, percebe-se que apesar da alta satisfação, os franqueados com postura comportamental empregados apresentam-se um pouco menos satisfeitos com o suporte operacional e com compromisso do franqueador do que franqueados de outros perfis. Da mesma forma depositam um pouco menos de confiança no franqueador. Chama a atenção também a insatisfação de alguns franqueados com postura comportamental empresários no quesito transferência de know-how (12,5%).

A terceira e última variável foi avaliada de duas formas distintas: a primeira considerou as respostas da 4ª parte do questionário; a segunda avaliou a quantidade de alunos de cada unidade, conforme sugestão do franqueador. Na avaliação que fez do questionário, o franqueador ponderou que a rede adota como conceito a rentabilidade por aluno. Desta forma, seria possível considerar este dado como um indicador de rentabilidade, pois quanto mais alunos a unidade tiver, maior a sua rentabilidade.

Desta forma, do questionário foi possível verificar que os franqueados encontram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com o desempenho geral da sua franquia, 24% e 40% respectivamente. Também mantêm satisfação quanto ao retorno financeiro, se comparado com o desempenho médio da concorrência. No entanto, neste último ponto, o nível de satisfação cai um pouco em relação ao primeiro quesito, acumulando 52% entre os muito satisfeitos e os satisfeitos, como se pode observar na Figura 15 abaixo:

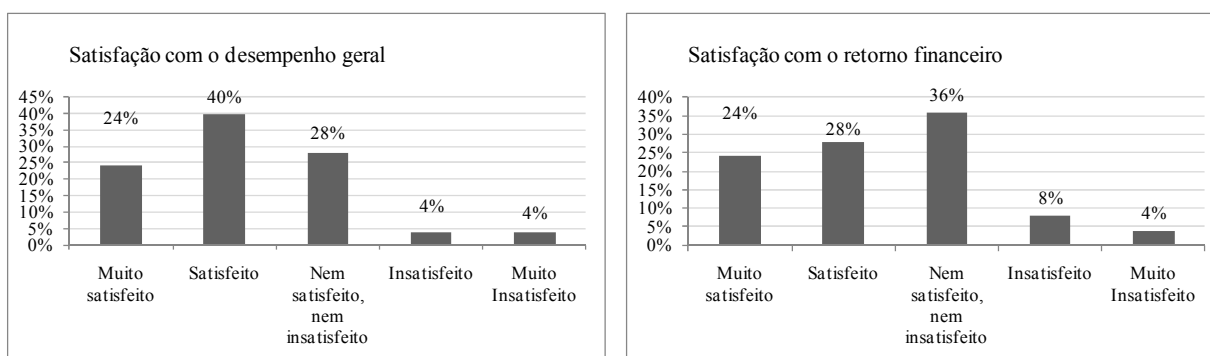


Figura 15: Satisfação com o Desempenho .
Fonte: dados da pesquisa.

Da mesma forma, percebe-se uma insatisfação um pouco maior com o retorno financeiro (12%) do que com o desempenho geral em si (8%). Como a questão do investimento é uma das principais avaliações do franqueado para decidir pela adesão ao sistema de franquias é razoável obter uma avaliação mais crítica dos franqueados ao quesito ‘retorno financeiro’.

Quando a análise é feita sobre a quantidade de alunos de cada franquia, percebe-se boa parte das unidades franqueadas (64% de frequência acumulada) tem até 269 alunos, como é possível verificar na Figura 16, abaixo:

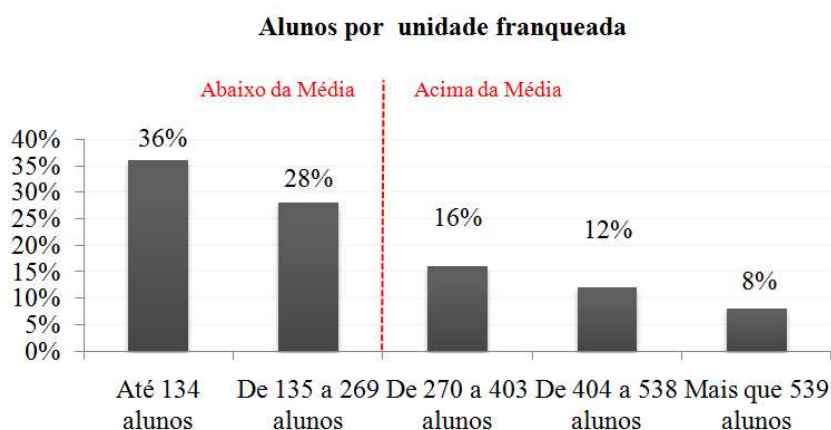


Figura 16: Alunos por Unidade Franqueada.
Fonte: dados da pesquisa.

Considerando que a média de alunos por unidade é de 269 – de uma distribuição com 6.723 alunos, sendo a quantidade mínima 42 alunos e máxima de 1400 alunos – pode-se suscitar que há espaço para o aumento de desempenho das unidades, apesar da satisfação geral que os franqueados demonstram com seu próprio desempenho.

Analisando a quantidade de alunos por unidade franqueada de acordo com a postura comportamental de cada aluno, chega-se ao seguinte cenário, conforme Figura 17:

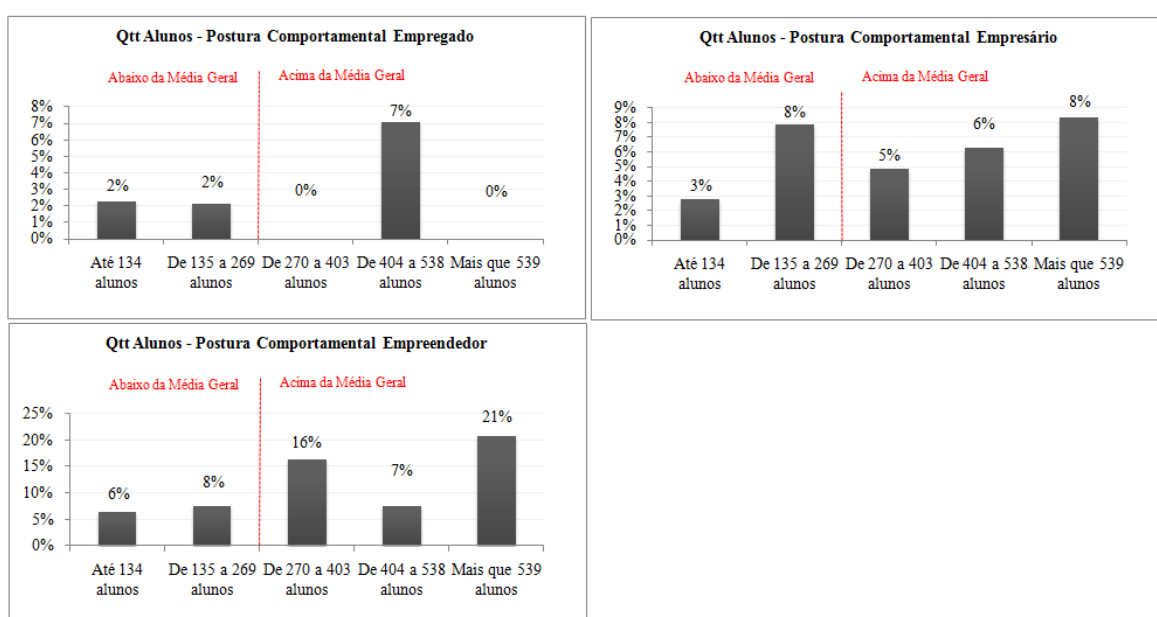


Figura 17: Quantidade de Alunos por Postura Comportamental .
Fonte: dados da pesquisa.

Se os três gráficos acima forem analisados pelo prisma da quantidade de alunos acima da média geral de 269, percebe-se que os franqueados com postura comportamental empreendedora possuem mais escolas com quantidade de alunos acima deste valor. São 45% contra 19% dos empresários e 7% dos empregados. Desta forma, percebe-se que os franqueados classificados como empreendedores apresentam um desempenho acima da média.

Neste capítulo apresentou-se uma visão geral dos dados obtidos nos questionários por meio do uso de técnicas descritivas da estatística. Na próxima seção, serão discutidas as hipóteses formuladas para a presente pesquisa.

4.2.2 Teste de hipóteses

Depois de analisar as variáveis individualmente, iniciou-se a avaliação da relação entre elas, para a validação das hipóteses de pesquisa.

Conforme mencionado na seção anterior, mesmo sabendo dos riscos em se trabalhar com a avaliação estatística de uma amostra pequena, optou-se por efetivar os testes em busca de indícios que pudessem ser reforçados com as entrevistas realizadas na etapa qualitativa, seguinte.

Para a análise dos dados obtidos foram selecionadas técnicas não-paramétricas de prova de hipóteses. De acordo com Siegel (1970), quando as observações são poucas as técnicas não paramétricas são mais adequadas que as paramétricas, que exige entre outros fatores, a normalidade das observações.

Os dados observados na etapa quantitativa foram trabalhados com uso do software RGui - R Software for Statistical Computing, na versão 2.9.1.

A primeira hipótese formulada no estudo, conforme apresentada em seções anteriores, foi:

H1: Franqueados com postura comportamental *empreendedora* são os que obtêm melhor desempenho de suas franquias.

O teste desta hipótese foi realizado com as duas medidas selecionadas de desempenho: satisfação com o desempenho e quantidade de alunos da franquia.

Para a avaliação desta hipótese foi selecionado o teste de *Mann-Whitney*, também conhecida como a prova de U de *Mann-Whitney*. Trata-se de uma das mais poderosas provas não-paramétricas e constitui numa alternativa a prova paramétrica teste t (SIEGEL, 1970). Desta forma, considerou-se que:

H0: A população A possui a mesma distribuição que B (franqueados com postura empreendedora e franqueados com as demais posturas possuem o mesmo desempenho).

H1: A população A é estatisticamente maior que B (franqueados com postura empreendedora possuem desempenho mais elevado que as demais posturas).

Tomando-se primeiramente a quantidade de alunos como medida de desempenho, os dados observados para cada franqueado de acordo com a postura comportamental empreendedora ou outras posturas comportamentais estão apresentados abaixo:

Observações - quantidade de alunos	
Postura Empreendedora	Demais posturas
300	95
100	145
170	476
400	171
90	42
390	325
1400	90
70	111
160	190
503	170
97	420
176	560
72	

Tabela 6: Frequência de Observações DO₂ de desempenho .

Fonte: dados da pesquisa.

Como resultado para este teste, obteve-se:

Wilcoxon rank sum test with continuity correction

data: empreendedor and demais

W = 71.5, p-value = 0.4766

alternative hypothesis: true location shift is greater than 0

Com nível de significância de 0,05 não se rejeita H0.

Quadro 23: Resultado do teste de *Mann-Whitney* para H1 e DO₂ de desempenho .

Fonte: dados da pesquisa.

Como o p valor 0,4766 é maior que o nível de significância 0,05 adotado, não se pode rejeitar H₀, que indicava distribuição semelhante entre os perfis. Desta forma, não se pode afirmar que a postura comportamental empreendedora apresenta melhor desempenho em relação às demais posturas.

O teste foi então aplicado para a medida de desempenho originalmente proposta para este trabalho, referente à 4ª parte do questionário, que considerava duas questões relacionadas à satisfação com o desempenho e com o retorno financeiro. As respostas das duas questões para o grupo classificado como empreendedor e para os demais perfis foram listadas na Tabela 7 abaixo:

Resposta	Frequência	
	Empreendedor	Demais grupos
1 (Muito Insatisfeito)	0	2
2 (Insatisfeito)	2	1
3 (Nem satisfeito, nem insatisfeito)	11	5
4 (Satisfeito)	6	11
5 (Muito Satisfeito)	7	5

Tabela 7: Frequência de Observações DO₁ de desempenho .

Fonte: dados da pesquisa.

Utilizando-se novamente do teste de Mann-Whitney foi possível comparar se as respostas dadas pelo grupo classificado como empreendedor estão acima daquelas dadas pelos demais grupos, ou seja, um melhor desempenho. Como resultado para este teste, obteve-se:

Wilcoxon rank sum test with continuity correction
data: empreendedor and demais
W = 297, p-value = 0.6235
alternative hypothesis: true location shift is greater than 0
 Com nível de significância de 0,05 não se rejeita H₀.

Quadro 24: Resultado do teste de *Mann-Whitney* para H₁ e DO₁ de desempenho .

Fonte: dados da pesquisa.

Como o p valor 0,6235 é maior que o nível de significância 0,05 adotado, a hipótese H₀ mais uma vez, não pode ser rejeitada, ou seja, os dois grupos não estão diferindo em termos de desempenho.

Na tentativa de se comprovar ou refutar a hipótese, buscou-se outra opção para considerar o desempenho das franquias: a idade do negócio. Sabendo que 75% dos negócios do varejo fecham suas portas nos primeiros cinco anos, é possível considerar o tempo do negócio como indicador de sucesso. Então, trabalhou-se com esta alternativa para tentar

comprovar a hipótese formulada (Rizzo 2006 apud LAVIERI, 2008). Os dados observados para neste caso foram:

Observações – Idade em meses	
Postura Empreendedora	Demais posturas
36	24
9	27
20	39
60	34
14	4
27	66
59	12
10	30
28	24
23	17
12	54
24	64
21	

Tabela 8: Frequência de Observações Idade da Franquia .

Fonte: dados da pesquisa.

E como resultado para este teste, obteve-se:

Wilcoxon rank sum test with continuity correction
data: empreendedor1 and demais1
W = 58.5, p-value = 0.8619
alternative hypothesis: true location shift is greater than 0
 Com nível de significância de 0,05 não se rejeita H0.

Quadro 25: Resultado do teste de *Mann-Whitney* para H1 Idade da Franquia .

Fonte: dados da pesquisa.

Como o perfil empreendedor continua apresentando um desempenho semelhante aos demais perfis, uma vez que o p valor 0,8619 é maior que o nível de significância 0,05, nesta terceira tentativa, o resultado obtido se manteve.

Desta forma, a hipótese 1 não pôde ser comprovada ou refutada.

Como segunda hipótese para este trabalho, formulou-se:

H2: Franqueados com postura comportamental *empresário* são os que estabelecem melhor relacionamento com seus franqueadores.

Utilizando-se a 3ª parte do questionário (Relacionamento), trabalhou-se com a mediana das respostas às seis questões que compunham esta parte do questionário, e foram obtidos os seguintes dados:

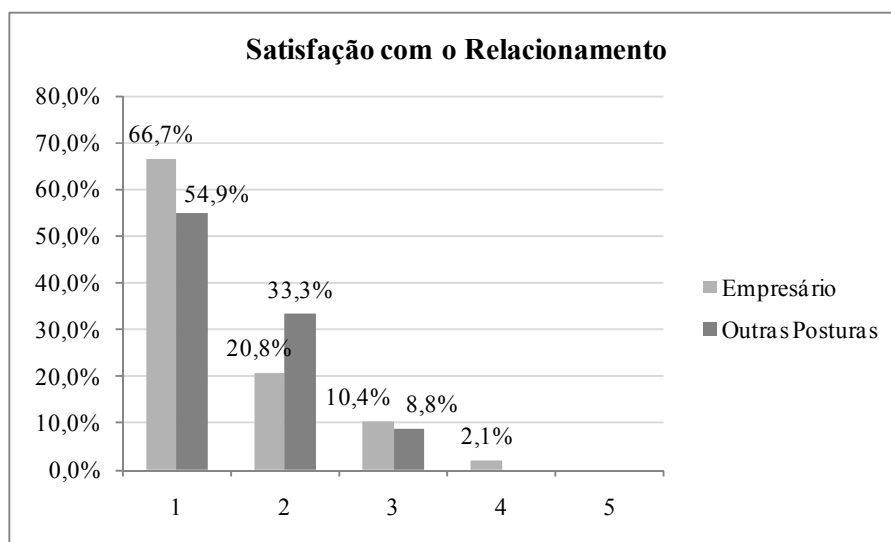


Figura 18: Satisfação com o Relacionamento .
Fonte: dados da pesquisa.

Considerando que a escala Likert trabalha com dados ordinais, é possível utilizar o teste de *Mann Whitney* (SIEGEL, 1970). Desta forma, considerou-se:

H0: Empresários e demais perfis possuem o mesmo relacionamento com o franqueador.

H1: Empresários possuem um melhor relacionamento com o franqueador em relação aos demais.

E obteve-se como resultado:

Wilcoxon rank sum test with continuity correction
data: emp11 and demais11
 $W = 2675.5$, $p\text{-value} = 0.0969$
alternative hypothesis: true location shift is greater than 0

Quadro 26: Resultado do teste de *Mann-Whitney* para H2.
Fonte: dados da pesquisa.

Com um p-valor mais baixo, 0,0969, decidiu-se adotar um nível de significância mais alto, 0,10. Com base no teste realizado acima, foram obtidas evidências estatísticas para rejeição de H0, pois o p-valor é menor que o nível de significância, que indica 10% de possibilidade de erro. Então, empresários possuem um melhor relacionamento com o franqueador. A hipótese está, então, confirmada.

A terceira hipótese formulada neste trabalho foi a seguinte:

H3: Quanto melhor o relacionamento entre franqueado e franqueador, melhor é o desempenho da franquia.

Para a análise desta hipótese, optou-se por utilizar o coeficiente de correlação por postos de Kendall, que é uma técnica não paramétrica também aplicada a medidas de dados ordinais. Assim, utilizou-se uma medida de associação entre o grau de relacionamento com o franqueador e o desempenho da franquia. O relacionamento foi trabalhado com o resultado da mediana das seis questões que compunham a 3ª parte do questionário sobre relacionamento.

Desta forma, foram delineados:

H0: TAU é não significativo (correlação é baixa)

H1: TAU é significativo (correlação é significativa)

Considerando como desempenho, primeiramente a quantidade de alunos, obteve-se o seguinte resultado:

$\tau = 0.357, 2\text{-sided } p\text{-value} = 0.035594$

Quadro 27: Resultado do teste de *Kendall* para H3 e DO₂ de desempenho .

Fonte: dados da pesquisa.

Como o coeficiente tau 0,357 foi positivo e alto, tem-se que há uma associação positiva entre melhor grau de relacionamento e desempenho. E o p-valor 0,035594 baixo, menor que o nível de significância 0,05, mostra que o teste é significativo para a comprovação da hipótese.

Aplicando o teste novamente, considerando a 4ª parte do questionário como medida de desempenho, obteve-se o resultado abaixo:

$\tau = 0.368, 2\text{-sided } p\text{-value} = 0.0045727$

Quadro 28: Resultado do teste de *Kendall* para H3 e DO₁ de desempenho .

Fonte: dados da pesquisa.

Novamente há uma forte associação com relacionamento e o desempenho. TAU positivo 0,368 indicando que um aumento na satisfação provocaria um aumento no desempenho.

Com base nos testes realizados, é possível confirmar a hipótese 3 formulada nesta pesquisa.

A quarta e última hipótese formulada neste trabalho foi:

H4: O franqueado com postura comportamental empreendedora e relação de alta satisfação com o franqueador apresenta o melhor desempenho da franquia.

Para esta avaliação, foi considerada a classificação adotada de posturas comportamentais com base nas frequências observadas. Como relacionamento, utilizou-se a mediana das respostas da 3ª parte do questionário, com marcações superiores a 4 (satisfeito), situação que já remeteria a uma alta satisfação com o franqueador na escala Likert.

O teste de *Mann Whitney* foi escolhido para a comparação entre grupos, mantendo-se como hipóteses:

H0: Não há diferenças no desempenho entre franqueados empreendedores e com alta satisfação e franqueados com demais perfis e outros graus de relacionamento.

H1: O franqueado com postura comportamental empreendedora e relação de alta satisfação com o franqueador apresenta o melhor desempenho da franquia.

O primeiro teste foi aplicado para a quantidade de alunos como premissa de desempenho:

<p><i>Wilcoxon rank sum test with continuity correction</i> data: emp_sat and demais_ $W = 76$, $p\text{-value} = 0.5541$ alternative hypothesis: true location shift is greater than 0</p>

Quadro 29: Resultado do teste de *Mann-Whitney* para H4 e DO₂ de desempenho .

Fonte: dados da pesquisa.

O resultado não traz evidências estatísticas para se rejeitar H0 para o nível de significância de 0,05. Desta forma, conclui-se que não há diferenças no desempenho.

O teste foi replicado para a quarta parte do questionário como medida de desempenho, e assim, obteve-se:

<p><i>Wilcoxon rank sum test with continuity correction</i> data: emp_sat3 and outros $W = 74$, $p\text{-value} = 0.5985$ alternative hypothesis: true location shift is greater than 0</p>

Quadro 30: Resultado do teste de *Mann-Whitney* para H4 e DO₁ de desempenho .

Fonte: dados da pesquisa.

E mais uma vez, não são obtidas evidências estatísticas para rejeição de H_0 .

Então recorreu-se à terceira possibilidade de medição de desempenho, a idade da unidade franqueada. Os testes foram novamente aplicados e como resultado, obteve-se:

Wilcoxon rank sum test with continuity correction
data: emp_sat2 and demais_2
W = 58, p-value = 0.8679
 alternative hypothesis: true location shift is greater than 0

Quadro 31: Resultado do teste de *Mann-Whitney* para H4 e Idade da Franquia .

Fonte: dados da pesquisa.

Também não foram encontradas evidências estatísticas para a rejeição de H_0 , então não há diferenças estatísticas significativas.

No Quadro 32 abaixo, resume-se o resultado obtido nos testes de hipóteses em comparação à expectativa que se tinha em cada uma delas:

Hipóteses	Expectativa	Resultado
H1	+	
H2	+	+
H3	+	+
H4	+	

Quadro 32: Resultado obtido para as hipóteses formuladas .

Fonte: o autor com base nos dados da pesquisa.

Apesar de nem todas as hipóteses poderem terem sido confirmadas ou refutadas, o pesquisador considerou que mesmo assim, esta etapa do trabalho contribui para o estudo do empreendedorismo. Na próxima etapa da metodologia, conforme será verificado na próxima seção, buscou-se encontrar mais observações que pudessem aprofundar o entendimento das hipóteses analisadas neste tópico.

4.3 ENTREVISTA COM FRANQUEADOS

Para esta etapa do trabalho, o pesquisador procurou conversar com franqueados classificados pelas diferentes posturas comportamentais: um classificado como empregado, outro como empresário e por último um empreendedor. A intenção era aprofundar o entendimento das diferentes posturas para reforçar ou complementar os resultados obtidos até então com as etapas realizadas.

Cada pergunta estava relacionada a uma das variáveis em pesquisa. As respostas para cada uma destas perguntas foram agrupadas de forma a permitir a comparação e análise. Cada assunto será apresentado e discutido nos parágrafos que se seguem.

Uma das perguntas feitas aos franqueados, dizia respeito à auto-classificação como empreendedor. Todos eles entendem que são empreendedores. Mas alguns elementos interessantes puderam ser observados em cada discurso, conforme transcrições abaixo:

Bom, na realidade eu acho que eu seria um empresário. É uma questão meio difícil... Sempre que você tem uma empresa, de certa forma você é um empreendedor. Independente de ser franquia ou não, porque tem toda uma parte que cabe ao franqueado fazer. Claro que a franqueadora dá todo o suporte, mas você tem que ser empreendedor para fazer o negócio crescer. Acho que é meio interligado, você ser empresário, você ser empreendedor.

(Franqueado Postura Empregado)

Eu acho que a questão do empreendedorismo, é um dom que todo mundo tem. Só que algumas pessoas desenvolvem e outras não. (...) Uns desenvolvem e acham 'hum, tenho um sonho, quero ser milionário', e trabalha para caramba e vai atrás, maravilha! E tem outro, que eu me classifico nessa, eu faço pelo prazer de fazer. Sinceramente a minha vontade não é se tornar milionário, o que até é um erro, não é? Eu até deveria ser mais audacioso, mais ambicioso, talvez...

(Franqueado Postura Empresário)

Acredito que sim. Porque eu estava lá, não tinha tanto capital assim, acreditava na idéia, queria tentar melhorar de vida, podia arriscar, não tinha nada a perder, tava começando, tudo a ganhar, e montei uma escola, depois abri outra (...). Então a gente está tentando crescer.

(Franqueado Postura Empreendedor)

No primeiro discurso percebe-se que o franqueado tem muito claro o seu papel dentro da Rede, que é 'fazer o negócio crescer'. No segundo depoimento, o franqueado se considera

empreendedor, e trabalha dentro das metas que têm estabelecidas para si próprio, ou seja, desde que o desempenho da sua função, enquanto franqueado, mantenha a sua satisfação pessoal com esta atividade, ele sim a cumpre. E o último depoimento tem foco mais forte na oportunidade em si e por isso a auto-denominação de empreendedor. Percebe-se que em nenhum dos três depoimentos existiu a alusão à inovação, essência da discussão do empreendedorismo, como propõem os principais estudiosos do assunto.

No entanto, é possível aproximar os depoimentos à classificação de posturas comportamentais de Rodrigues (1998). O empregado como aquele que cumpre à risca o que é esperado de seu ‘superior’: o ‘crescimento do negócio’. O empresário como aquele que cumpre o que é esperado, sem desrespeitar a sua visão pessoal para a condução do negócio. E o empreendedor que vislumbra a oportunidade nas situações em que vivencia, e assim, cumpre o que é esperado, como uma meta pessoal e de superação.

Há outros depoimentos que reforçam esta avaliação, como se pode ser percebido em:

Hoje eu estou com 300 alunos, é bem pouco, perto das outras escolas que já estão com 600, tem escola que tem quase 1.000 alunos, não é? (...) eu sou menor, mas eu sinto que o meu aluno está bem satisfeito e isso me satisfaz. (...) Um clima bom (se faz presente na franquia) e eu acho que isso paga o que a gente deixa de ganhar. Você poderia ser mais ousado, poderia investir mais, (...) mas aí eu ia ficar controlando essa máquina, e eu não quero controlar uma máquina (...).

(Franqueado Postura Empresário)

Por este depoimento percebe-se claramente que o franqueado controla o seu crescimento. Mantém-se rentável, dentro dos padrões exigidos pela Rede, mas tem como meta pessoal manter a unidade em um tamanho que consiga controlar com tranqüilidade, o que lhe permite manter boa qualidade de vida, a sua meta pessoal.

Todos percebem no sistema de franchising uma forma de crescer e prosperar com menos riscos. E a decisão de todos pelo negócio em que atuam vem da experiência acumulada no ramo como professores. A relação de confiança nesta época estabelecida com os atuais controladores da Rede também aparece como importante fator de decisão.

A estabilidade que você tem, que é maior. Tem todo um know-how, você já tem toda uma estrutura montada, todo um suporte que a franqueadora pode passar. No meu caso eu já conhecia (os sócios, franqueadores), a franquia, então, ficou mais fácil ainda. Então do ponto de vista do franqueado, é mais pela segurança que você tem. Maior facilidade de o negócio dar certo.

(Franqueado Postura Empregado)

Porque é muito trabalho. Essa coisa é verdade. Eu ia ter de fazer uma dedicação exclusiva para isso. Eu não teria competência para assumir esse desafio de formar uma escola própria.

(Franqueado Postura Empresário)

Por que acredito que com uma franquia você consegue ter mais força. Não só de marketing. Mas também o número de alunos. Se você tem 10 escolas com 500 alunos cada uma, você tem muito mais boca-a-boca. (...) Pela força, você consegue melhor retorno. E tem uma série de coisas que você não precisa se preocupar, (...) várias coisinhas de uma empresa que existe uma equipe só para fazer isso. Ai eu mexo com (...) outras coisas importantes. E eu já conhecia o trabalho deles e já confiava na capacidade de quem estava lá. Então melhor do que começar do zero, sozinho.

(Franqueado Postura Empreendedor)

É possível perceber que as posturas de cada indivíduo trazem um peso distinto para o mesmo ponto de vista. Como optar pela franquia pela ‘segurança’, por ser ‘menos trabalho’ ou ‘pela oportunidade de obter maior retorno’. Cada um a sua maneira, no entanto, todos vislumbram oportunidade no negócio em que decidiram atuar.

A questão de confiança no franqueador foi comprovada, confirmando os dados obtidos nos questionários. Os entrevistados conhecem o time que comanda a franquia desde antes da formação da Rede. Trabalhavam juntos em outras escolas de outra marca, em relações do tipo professor-franqueado ou franqueado-franqueado. Mesmo com o estabelecimento da atual Rede há cinco anos e a entrada de novos franqueados, o franqueador consegue manter uma boa relação com os seus franqueados. A seu modo, todos acreditam que o franqueador conduz adequadamente o crescimento dos negócios e o desenvolvimento da rede. Abaixo, as respostas dos franqueados quando esta questão lhes foi colocada.

100%.

(Franqueado Postura Empregado)

Eu acho que eles são competentes, éticos, (...) não escondem o jogo, não querem ganhar nas nossas costas, (...) estão junto conosco, eles remam junto conosco. (...) Nós somos parceiros mesmo. Então eles querem nos ver crescer.

(Franqueado Postura Empresário)

A rede tem mudado muito. Antigamente era muito “temos que crescer”. E às vezes, umas seleções não eram bem feitas... E hoje eles estão agindo certo. Tudo o que eles se comprometeram a fazer, eles cumpriram. Então, estão certos, estão no caminho certo mesmo.

(Franqueado Postura Empreendedor)

Quando o assunto volta-se para inovação, os franqueados apresentaram a seguinte opinião quanto ao franqueador:

É fato que tudo o que nós fazemos, os outros copiam. Então é aquela coisa, eles (o franqueador) estão sempre procurando inovar, para estar sempre um passo a frente. Então, hoje, os concorrentes esperam para ver o que nós vamos fazer para daí traçar a estratégia deles. Acho que neste sentido nós estamos bem à frente.

(Franqueado Postura Empregado)

Eles estão sempre trazendo novidades, nunca pararam de trabalhar até hoje. A gente tem que surpreender, encantar, continuamente os nossos alunos. E eles têm conduzido muito bem este trabalho.

(Franqueado Postura Empresário)

Algumas coisas sim, outras coisas não. É que às vezes você não consegue tudo. Hoje a concorrência tem muita gente. (...) Tem coisas que a gente sai na frente. E tem coisas que a gente segue. (...) Tem também muita coisa nova, que tá sendo feita, mas nem tudo é inovação. Tudo tem suas prioridades.

(Franqueado Postura Empreendedor)

Claramente, verifica-se que o franqueado de postura empreendedora é mais crítico quanto à avaliação de inovação ao seu franqueador, enquanto os franqueados das demais posturas têm percepção de que o franqueador desempenha o seu papel com excelência. E como se verificou anteriormente, as diferenças de opinião, em nada afetam o relacionamento de cada um com o franqueador. No entanto, seus depoimentos, mais uma vez, lhes aproxima da classificação de Rodrigues (1998).

Os três franqueados declararam que o franqueador é muito aberto a escutar o que têm a dizer os participantes da Rede. Quando indagados sobre a sua participação com a geração de idéias para o franqueador, foram obtidas as seguintes respostas:

Diariamente! Na realidade a gente discute muito. Eu estou o dia inteiro com eles, no Skype, no telefone, isso é legal, porque eles são muito abertos. Cada vez que você dá uma idéia, de repente você vê, e eles tão passando para a rede inteira. Isso é bacana. Então tem um relacionamento diário e trocando idéias, até porque como eu falei, você não quer ser aquele franqueado que eles sempre têm que estar puxando, não é?

(Franqueado Postura Empregado)

Eu tenho muitas idéias, mas eu acho que às vezes as minhas idéias não são muito bem vindas. Porque se eles ficarem muito abertos a todas as idéias... No começo eu dava muito mais idéias. Hoje não, hoje eu já estou retraído. Sabe por quê? Porque eles já têm a receita do bolo na mão. E eu não vou querer botar passas ao rum na receita do bolo deles, entende?

(Franqueado Postura Empresário)

Sempre que possível. Às vezes, eu acho que poderia ter mais. (...) A gente leva e eu tenho percebido que tudo o que é bom eles aceitam. Pode não ser na hora, mas na seqüência.

(Franqueado Postura Empreendedor)

Se estes depoimentos forem comparados à proposta de categorização de postura comportamental de Rodrigues (1998), verifica-se que não necessariamente casam com a postura para a qual foram classificados os entrevistados. O que pôde ser interpretado destas respostas em comparação ao modelo deste autor, foi que a postura ‘empregado’, por exemplo, é tão fiel seguidor da proposta da franquía que participa com idéias para não “ocupar o fim da fila”. Tem a preocupação em executar bem o seu papel, e por isso mantém-se participativo.

O depoimento do franqueado de postura ‘empresário’ combina com a descrição de Rodrigues (1998), que define esta categoria como aquele que se mantém cético quanto ao aproveitamento de suas idéias. Atribui a responsabilidade da inovação ao franqueador.

Por fim, o depoimento do franqueado de postura ‘empreendedor’ também é distinto da proposição de Rodrigues (1998). O empreendedor pareceu ser mais crítico quanto às suas próprias proposições. E deu a impressão de só levar à frente idéias bem formuladas e que façam realmente a diferença.

Ao longo da entrevista, procurou-se explorar a existência de conflitos entre franqueados e franqueador. E entender se sua existência pudesse ser mais comum para um indivíduo de determinada postura e, se a relação entre as partes pudesse ser de alguma forma afetada. Para isto, o pesquisador abordou primeiramente quais seriam os pontos fortes da relação e seguidamente, o que mais desagrada os franqueados no dia a dia.

Para a primeira questão, obtiveram-se respostas positivas, reforçando os dados obtidos nos questionários.

Primeiro, a questão da parceria. Eles estão sempre conversando com os franqueados, dificilmente eles tomam uma decisão sozinhos (...). Segundo, a organização. São bem organizados, certinhos. E também a atenção. Qualquer horário, qualquer hora que você ligar, sempre tem alguém para falar. Os franqueadores mesmo. Mesmo os coordenadores conseguem falar com eles em qualquer horário. Isso eu acho bem importante. Se eles não podem falar com você na hora, eles retornam. Fácil acesso.

(Franqueado Postura Empregado)

Eu acho que é esse compromisso que eles têm de estar correndo atrás e trazendo novidades, avançando e criando coisas novas.

(Franqueado Postura Empresário)

Vários. Mas assim, o principal, é que eles nunca vão querer algo que seja prejudicial à escola. Eu nunca vi eles fazendo uma coisa que fosse boa só para eles e não fosse para nós. Ao contrário, às vezes eles fazem coisa que nem é tão boa para eles, mas para as escolas é bom. Então têm uma ética dentro disso. Esse é o grande ponto forte. Porque se eles não pensam na escola é um tiro no pé deles.

(Franqueado Postura Empreendedor)

Conforme mencionado, a parceria foi enaltecida como ponto fundamental da relação entre franqueado e franqueador. E quando questionados sobre os pontos negativos da relação, o pesquisador obteve como respostas:

Acho que campanhas que vão lançar, que às vezes não gosto muito, mas isso é pessoal. Às vezes sai uma campanha que não gostei muito, a gente fala, conversa e tudo, mas se a grande maioria gostou, então vai fazer, não é? Às vezes aumento de valor de material, lógico que ninguém gosta... Mas tem que fazer, tem que investir, eles vivem disso, não é? Mas assim, coisa negativa, eu vou ser bem sincero, é difícil apontar uma coisa bem negativa. Nunca tivemos atrito. Até agora nada!

(Franqueado Postura Empregado)

É talvez eles (o franqueador) não levarem em consideração essa minha peculiaridade (meu estilo de administração) e não usar isso talvez de uma forma positiva.

(Franqueado Postura Empresário)

Olha... Na verdade, assim... As coisas funcionam bem... Eu sou bem atendido. Existe flexibilidade. Então não tem do que dizer. Não é perfeito... Mas é ok.

(Franqueado Postura Empreendedor)

Percebe-se que o entrevistado de postura ‘empregado’ tende a aceitar bem as argumentações do franqueador e assim, acaba por evitar o surgimento de atritos. O franqueado de postura ‘empresário’ já gostaria de ter mais liberdade de gestão, o que o deixa um tanto insatisfeito. Mas mesmo assim, entende que a manutenção de seu negócio exige manter-se dentro do modelo de gestão da franquia, portanto sabe que não pode gerar atrito por conta disso. E por último, o empreendedor indica a inexistência de atritos que sejam graves para abalar sua satisfação com o relacionamento.

Em um outro comentário, um dos franqueados resume a forma como o franqueador costuma trabalhar a questão do atrito internamente:

Essa foi uma coisa que aprendi muito com eles (o franqueador), e eu uso até com os alunos também. Você não pode falar não. “Posso fazer aula em outro dia porque neste sábado vou viajar”? “Ah, não dá”. Sempre tem que ter um ‘porque não dá’. É muito mais fácil se eu entender o porquê. Então, o não é sempre explicado. Eles tem os argumentos, nunca falam só não. “Não, não dá. Não, não, não”. Tudo é conversado, “não, por causa disso”, “não faz assim por causa disso”. Muitas coisas eu concordo e acabo sendo convencido. Algumas não. Mas sempre foi explicado. Nunca foi feita uma imposição.

(Franqueado Postura Empreendedor)

Este formato de trabalho, ajuda no entendimento da alta satisfação dos franqueados, mostrando que a satisfação depende da postura das duas partes desta relação.

Quando indagados se o suporte do franqueador afetava seu desempenho, os franqueados indicaram:

A minha visão é que é fundamental. Você tem sempre que estar fazendo tudo bem certinho, nos mínimos detalhes para quando eles chegarem aqui e olharem estar tudo bem bacana. (...) Acho importante você saber que de certa forma está sendo fiscalizado. (...) Se manter no padrão influencia no desempenho. Porque é provado que funciona. Então se você se mantiver no padrão a tendência é sua escola funcionar. Quem tem uma administração ruim é porque não está dentro do padrão. Você acaba pegando confiança.

(Franqueado Postura Empregado)

Realmente é necessário. Eu comecei há cinco anos trabalhando com eles, é lógico que 80%, 70% é deles. Então, é essencial. O seguimento deles foi fundamental. Acredito muito. E não é à toa que faz dar certo. E às vezes, os que não fazem, tem um pouco mais de dificuldade. Daqui pra frente, eu já peguei experiência, mas sozinho eu não ia conseguir.

(Franqueado Postura Empreendedor)

Os franqueados acreditam na metodologia que seguem. Não o fazem por mera obrigação. É interessante perceber na fala do franqueado de postura empreendedora, o fator tempo. Ele diz que seguir o método foi fundamental para chegar onde chegou. E que hoje, adquiriu experiência. É provável, que se hoje optasse por atuar de forma independente, teria a experiência necessária para montar um novo negócio, bem sucedido. Este comportamento está alinhado com a discussão de risco moral do sistema de *franchising*, em que o franqueado (agente) equilibra o seu conhecimento sobre o sistema com o do franqueador (LAFONTAINE, 1992).

Quanto à questão da satisfação com seu próprio desempenho, os franqueados teceram comentários, que estão reproduzidos no parágrafo a seguir.

Estou muito satisfeito. Se eu não tivesse uma franquía, muito provavelmente estaria dando aula. Deixei de ser só professor, passei para coordenador, aí você chega a um ponto que não tem mais para onde crescer. Aí tem que abrir uma escola. Eu quero crescer, quero sempre.

(Franqueado Postura Empregado)

85,48% sim. (...) Eu não sou 100% franqueado. Eu sou cidadão, eu sou membro de uma família, eu tenho uma casa, enfim, eu tenho outras coisas. (...) Isso faz parte da minha meta. Tem que ter um equilíbrio.

(Franqueado Postura Empresário)

O resultado está até acima, se você parar para pensar que em três anos e meio eu estaria com 900 alunos. (...) Estou bem acima do que eu podia pensar. Mas onde eu quero chegar? Tem que ter meta, se não você se acomoda.

(Franqueado Postura Empreendedor)

O que é possível perceber a partir destes depoimentos é que as ambições são distintas para cada postura comportamental. O empreendedor traça metas mais ousadas para si próprio do que os franqueados com outras posturas. Os demais franqueados estão igualmente satisfeitos com as conquistas que fizeram até aqui. No entanto, suas metas são mais comedidas que aquele de postura empreendedora.

De maneira geral, as entrevistas permitiram entender as motivações que os indivíduos de cada uma das posturas comportamentais apresentam para comportar-se da forma como o fazem. Como estas posturas afetam a sua relação com o franqueador e como impactam no seu desempenho. Verificou-se que o indivíduo de postura ‘empregado’ procura seguir à risca as orientações do franqueador. E neste sentido, motiva-se em busca de melhorias e crescimento. Tem receio de ser percebido como ‘mau franqueado’, por isso cumpre todas as exigências, mantém-se dentro do padrão e procura manter-se participativo na gestão da Rede. O entrevistado é responsável por uma escola que tinha 476 alunos, quando tinha 3 anos e 3 meses de atuação.

Aquele franqueado com postura ‘empresário’, mostra-se seguidor das regras do franqueador, no entanto, tem metas individuais que preza fortemente e ditam o seu comportamento. O próprio franqueado administra estas forças como um sistema de *trade off*: gostaria muito de fazer a gestão do meu jeito, mas não quero aumentar minhas responsabilidades como gestor, pois prefiro manter a qualidade de vida que tenho hoje, então aceito a regra de gestão da franquia. À época do preenchimento do questionário, esta unidade tinha 325 alunos para 5 anos e meio de existência.

O entrevistado com postura comportamental ‘empreendedor’ mostrou-se também seguidor do modelo de franquia, por vislumbrar a oportunidade de crescer mais rápido, junto de uma marca que torna o seu negócio mais forte. Mostra forte ambição por crescimento, e com isto atribui maior foco às suas ações que os entrevistados de outras posturas comportamentais. Quando retornou o questionário tinha 4 anos e 11 meses de atuação com a escola mais antiga, que somava 1.400 alunos. Este mesmo franqueado possui mais duas escolas franqueadas na Rede.

Estruturou-se um quadro com as observações mais relevantes desta etapa da metodologia, no que tange às três variáveis estudadas neste trabalho:

Variáveis estudadas	Observações
Auto-classificação de empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> • Postura Empregado: se acha mais empresário, mas também empreendedor pela responsabilidade assumida. • Postura Empresário: não se acha empreendedor. • Postura Empreendedor: se acha empreendedor porque vislumbrou a oportunidade.
Relacionamento com o franqueado	<ul style="list-style-type: none"> • Todos indicam confiança no franqueador. • Postura Empregado: acata integralmente as orientações do franqueador. • Postura Empresário: gostaria de ter mais liberdade de gestão, mas acaba acatando as orientações do franqueador pois não quer aumentar as atuais responsabilidades (meta pessoal). • Postura Empreendedor: indica que a relação não é perfeita, mas não chega a abalar sua vontade em continuar (oportunidade). • Conflito: “Tudo é conversado” resume o franqueado postura empreendedor.
Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Todos indicam satisfação com seu desempenho.

Quadro 33: Observações relacionadas às variáveis do estudo verificadas nas entrevistas dos franqueados .
 Fonte: o autor com base nos dados da pesquisa.

Esta etapa do trabalho permitiu melhor entendimento de algumas das questões tratadas anteriormente a partir dos resultados do questionário. Com base nos dados expostos até aqui, a próxima etapa deste trabalho tratará da conclusão e limitações do estudo realizado.

5 CONCLUSÃO

A seguir, os pontos que merecem comentários finais sobre todos os dados obtidos com a metodologia adotada nesta pesquisa.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O trabalho aqui apresentado apresenta algumas limitações, que serão apontadas nos parágrafos a seguir, e que ficam como sugestão para trabalhos de pesquisa futuros.

Inicialmente, a amostra utilizada para este trabalho foi muito reduzida para conclusões mais objetivas, que pudessem ser generalizadas. Mais elementos participando da pesquisa seriam necessárias para que fosse possível diferenciar melhor as relações, considerando cada postura comportamental.

A primeira variável avaliada tratou da postura comportamental dos franqueados em um corte *cross sectional*. Sabendo que comportamento pode variar ao longo do tempo, seria interessante que em pesquisas futuras, fossem avaliadas posturas comportamentais de indivíduos em situação equivalente – no mesmo momento de vida, com negócios em mesma etapa de seu ciclo de vida.

Como há na literatura de empreendedorismo uma boa variedade de estudos de perfis e posturas comportamentais, pode ser interessante considerar para um estudo futuro trabalhar com um modelo de mais simples avaliação, como uma escala de maior ou menor grau de empreendedorismo, sem classificação fixa.

O fato de ter sido escolhida uma única rede de franquias também pode dificultado a obtenção de conclusões. O uso de mais redes de um mesmo ramo de negócios pode enriquecer o resultado do trabalho, trazendo diferentes graus de satisfação de relacionamento entre as partes de um sistema de franquia.

Na avaliação de relacionamento seria importante também, considerar apenas relacionamentos que não fossem recentes, ou com menos de 12 meses, por exemplo. No início do negócio, é possível que o franqueador ainda não tenha experimentado atritos com o franqueador, uma vez que está no momento de exatamente receber toda a atenção para estruturar a sua franquia. É possível que franqueados nesta etapa do negócio, tendam a apresentar maior satisfação na relação, independente de sua postura comportamental.

5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos específicos e o geral estabelecidos para o presente trabalho foram atingidos com sucesso através da triangulação das metodologias adotadas. O tratamento dos objetivos específicos estabelecidos permitiu-se atingir o objetivo geral do trabalho. Apenas para facilitar o entendimento dos comentários desta seção, os objetivos específicos são retomados a seguir:

- Identificar a postura comportamental adotada por cada franqueado de uma mesma rede de franquias, conforme modelo de Rodrigues (1998);
- Descrever como é o relacionamento entre cada franqueado e o franqueador de uma determinada rede de franquias, conforme modelo de Cohen e Silva (2000);
- Mapear o desempenho de cada uma das franquias com uso de metodologia própria da Rede (número de alunos);
- Analisar o relacionamento entre as variáveis “postura comportamental”, “relacionamento” e “desempenho”.

Com base no modelo estruturado por Rodrigues (1998) foi possível verificar que os franqueados de uma determinada rede de franquias, apresentam realmente posturas comportamentais que enquadram nas classificações pelo autor criadas, ‘empregado’, ‘empresário’ e ‘empreendedor’.

Apesar de não ser foco deste trabalho, percebeu-se que há diferentes explicações para a variação de posturas, como por exemplo, a motivação para empreender, o perfil e as ambições individuais, e o momento de vida da pessoa.

Os franqueados de postura comportamental ‘empreendedora’ possuem características que efetivamente o enquadram à classificação tradicional de empreendedor. Já aqueles de postura ‘empregado’ ou ‘empresário’, apesar de serem também empreendedores, apresentam um grau menor de algumas características tidas pela literatura de empreendedorismo como descritivas do indivíduo empreendedor, como o foco na inovação ou na observação de oportunidades. Talvez tenham sido mais empreendedores no momento da abertura do seu negócio. Mas o são menos, agora que a franquia já está estabelecida dentro de um padrão de funcionamento.

A rede de franquias escolhida para esta pesquisa opera numa política de muita proximidade com o seu franqueado, e estimulando o seu envolvimento no crescimento da rede. Com isto, percebeu-se que esta política é a principal responsável pela alta satisfação dos

franqueados com o sistema. E como defendido por Cohen e Silva (2000), este é um dos itens que efetivamente comprovam qualidade no relacionamento entre franqueados e franqueador.

Apesar desta política permear o modelo de gestão da Rede, observou-se que a postura comportamental ‘empresário’ indica o estabelecimento da melhor relação com seu franqueador. Atribui-se como explicação para esta observação, o fato de este franqueado, que não está se mostrando tão empreendedor no momento, gerar menos conflitos, criticar menos o seu franqueador.

Interessante que as diferenças de comportamento aproximam-se do que a literatura tem apontado sobre empreender ser um comportamento e não um perfil psicológico (MACHADO, GIMENEZ, 2000; SHANE, VENKATARAMAN, 2000; CRUZ; FORNER, LIBERMANN, 2003; DRUCKER, 1996). Todos os franqueados verificaram a oportunidade de iniciar uma franquia, e neste momento, provavelmente adotaram um comportamento mais próximo daquele que a literatura atribui ao empreendedor de fato (FILION, 2000, 1999b; MCCLELLAND, 1972; DORNELAS, 2001; DOLABELA, 1999; PALMEIRA, 1999; GARTNER, 1985; TIMMONS, 1978, CARLAND, CARLAND, 1996; DRUCKER, 1996).

Quanto à relação entre postura comportamental e desempenho, não foi possível chegar a conclusões objetivas. Aparentemente, o peso desta variável na avaliação foi bem menor que o da questão relacionamento. No entanto, o que pôde ser observado, foi que as posturas comportamentais são reflexo de ambições distintas por parte do franqueado. Assim, a satisfação com o desempenho passa a ser relativa. O franqueado pode mostrar-se satisfeito com o desempenho que apresenta. Mas quando se compara a quantidade de alunos de um franqueado com o outro, de comportamentos distintos, verifica-se que a unidade poderia apresentar um resultado mais alto. A postura comportamental pode até se manter como uma das explicações, conforme indícios da terceira etapa metodológica deste trabalho, mas não se pode generalizar com base neste estudo.

Quando avaliada a relação entre o relacionamento e o desempenho, aqui sim, foi possível concluir que um melhor relacionamento entre franqueado e franqueador, leva sim a um melhor desempenho. Foi observado que, acima do comportamento que cada franqueado apresenta nesta relação, o fato de seguir o padrão estabelecido pela franquia é a grande chave do sucesso. A forma como o franqueador exerce as gestão e envolve seus franqueados neste modelo é crítico para a administração de conflitos e para a manutenção de um bom relacionamento entre as partes.

Como um resumo dos pontos que são conclusivos deste estudo, apresenta-se o quadro a seguir:

Comportamento Empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> • É possível encontrar as posturas comportamentais de Rodrigues (1998) em uma mesma rede de franquias. • Os menos empreendedores, no entanto, podem ter sido mais empreendedores em outro momento.
Relacionamento Franqueado-Franqueador	<ul style="list-style-type: none"> • Política de proximidade resulta em satisfação do franqueado. • ‘Empresário’: melhor relação pois não se acha empreendedor e acaba criticando menos.
Postura Comportamental e Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Não foi possível chegar a conclusões objetivas, apesar de indícios (etapa qualitativa).
Relacionamento e Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor relacionamento, melhor desempenho. • A forma de gestão e administração de conflitos é definitiva para garantir bom relacionamento.

Quadro 34: Conclusões Finais .

Fonte: o autor com base nos dados da pesquisa.

Desta forma, de todas as variáveis avaliadas nesta pesquisa, e a relação existente entre cada uma delas, concluiu-se que a mais forte das relações para a obtenção de melhor desempenho recai sobre o estabelecimento de boa relação entre as partes. Sendo a questão do bom desempenho e do sucesso, a essência da Administração, considera-se que o trabalho reforça a importância do elemento ‘relacionamento’ no estudo do *franchising*.

O estudo também contribui para o estabelecimento de um paradigma do empreendedorismo, quando trata da questão da postura comportamental de franqueados e da relação desta postura com relacionamento e desempenho.

Além da contribuição acadêmica, o estudo contribui para a prática da Administração no sistema de *Franchising*, mostrando com pesquisa cientificamente fundamentada que o estabelecimento de um bom relacionamento entre franqueador e franqueados é uma premissa para o sucesso do sistema. Apesar de este formato de negócios por si só indicar uma maior probabilidade de sucesso, sua gestão precisa ser trabalhada de forma a coincidir com esta probabilidade. E o estudo comprova que a manutenção de uma boa qualidade no relacionamento entre as suas partes integrantes, propicia bom desempenho.

Tendo atingido todos os objetivos estabelecidos para o trabalho, este trabalho será encerrado com a afirmação central, concluída desta pesquisa, e que contribui tanto para a Academia Científica, quanto para a prática da Administração:

Bom relacionamento entre franqueado e franqueador se mostrou mais impactante no desempenho da franquia do que a postura comportamental do franqueado.

REFERÊNCIAS

ABF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Disponível em <www.portaldofranchising.com.br>. Acesso em: 22 mar. 2009.

ÁGUA DE CHEIRO. **Site da Água de Cheiro**. Disponível em <www.aguadecheiro.com.br>. Acesso em: 22 mar. 2009.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Portugal: Edições 70, 1994.

BATES, Timothy. Analysis of young, small firms that have closed: delineating successful from unsuccessful closures. **Journal of Business Venturing**. v. 20, p. 343–358, 2005.

BAUCUS, David A., BAUCUS, Melissa S., HUMAN, Sherrie E. Consensus in franchise organizations: a cooperative arrangement among entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**. v.11, p.359-378, 1996.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BOAVA, Diego Luiz Teixeira, MACEDO, Fernanda Maria Felício. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

BOB'S. **Site do Bob's**. Disponível em <www.bobs.com.br>. Acesso em: 22 mar. 2009.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Institui as regras para os contratos de franquia. Brasília, 15 de dezembro de 1994. Disponível em <www.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: 17 mai. 2009.

CANTILLON, Richard. **Essai sur la nature du commerce en général**. London: Frank Cass and Company, 1959. Disponível em <www.dominiopublico.gov.br>. Acesso em: 01 mai. 2009.

CARLAND, JoAnn C.; CARLAND, James W. The theoretical bases and dimensionality of the Carland entrepreneurship index. In: PROCEEDINGS OF THE RISE CONFERENCE, 1996, University of Jyväskylä, Finlândia, p.1-24.

CARTILHA - O que é franquia? ABF – Associação Brasileira de Franchising. 2005. Disponível em <www.guiadofranchising.com.br>. Acesso em: 22 mar. 2009.

CASTROGIOVANNI, Gary J., JUSTIS, Robert T., JULIAN, Scott D. Franchise failure rates: an assessment of magnitude and influencing factors. **Journal of Small Business Management**. p.105-114, April, 1993.

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

COHEN, Marcos. **O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da PUC-Rio, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

COHEN, Marcos, SILVA, Jorge Ferreira da. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o Papel do Relacionamento Franqueador-Franqueado. **RAC**, v. 4, n. 2, p.109-131, mai/ago 2000.

COUGHLAN, Anne. T.; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adeli I. **Canais de marketing e distribuição**. 6 ed. São Paulo: Bookman, 2002.

COOPER, Donald. R; SCHINDLER, Pamela. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRESWELL, John. W. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 2ed. Sage Publications, 2003.

CRUZ, Rosane; FORNER, Claudio; LIBERMANN, Naira Maria Lobraico. Perfil de pequenas empresas brasileiras atendidas pelo programa EMPRETEC do SEBRAE e seus empreendedores. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1996.

DUTRA, Ivan de Souza. **O perfil do empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, 2002.

DUTRA, Ivan de Souza; PREVIDELLI, José de Jesus. Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: um estudo dos empreendedores de micro e pequenas empresas paranaenses. **Revista Capital Científico do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**. v.3, n.1, p.29-50, jan./dez., 2005.

EISENHARDT, Kathleen. M. Agency theory: an assessment and review. **The Academy of Management Review**. v. 14, n.1, p.57-74, Jan 1989.

ELANGO, B.; FRIED, Vance. H. Franchising research: a literature review and synthesis. **Journal of Small Business Management**. V.35, p.68-81, July, 1997.

ELIAS, Diogo Abadio Nunes. **Localização de lojas no varejo: uma análise de perfis de consumidores e proposição de modelo de cobertura**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2008.

ESPINHA, Pedro Guena. **Os fatores de fracasso no sistema de franchising**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina consorciadas, Maringá, 2006.

FALBE, Cecilia. M.; DANDRIDGE, Thomas. C.; KUMAR, Ajith. The effect of organizational context in entrepreneurial strategies in franchising. **Journal of Business Venturing**. v. 14, p. 125-140, 1998.

FALBE, Cecilia. M.; WELSH, Dianne. H. B. Nafta and franchising: a comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico and the United States. **Journal of Business Venturing**, v. 13, p. 151-171, 1998.

FERNANDES, Daniel von Der Heyde, SANTOS, Cristiane Pizzutti dos. Orientação empreendedora: um estudo sobre as conseqüências do empreendedorismo nas organizações. **RAE Eletrônica**. v.7, n.1, art.6, jan./jun., 2008.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985.

FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi; GODOI, Christiane Kleinübing. Competências de empreendedores hoteleiros: um estudo a partir da metodologia da história oral. **Turismo – Visão e Ação**. v.10, n.1, p.39-55, jan./abr., 2008.

FILION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez., 1999a.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999b.

_____. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP / FGV, v. 7, n. 3, p. 2-7, jul./set. 2000.

FONTENELLE, Caio Júlio de Souza; HOELTGEBAUM, Marianne. A influência do perfil empreendedor no desempenho do negócio em uma rede de franquias de confecção infantil. **Revista de Negócios, Blumenau**. v. 11, n. 4, p.131-149, out./dez., 2006.

GARTNER, Willian. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v.11, n.4, p.696-706, 1985.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2007**. Curitiba: IBQP, 2008.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado, FERREIRA, Jane Mendes, RAMOS, Simone Cristina. Configuração empreendedora ou configurações empreendedoras? Indo um pouco além de Mintzberg. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado; INÁCIO JÚNIOR, Edmundo; SUNSIN, Luiza A. S. B. Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor. In: SOUZA, Eda Castro Lucas de. **Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas**. Brasília: Anprotec, 2001, p. 09-27.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado; INÁCIO JÚNIOR, Edmundo. Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração. **Revista de Negócios**. Blumenau. v. 9, n. 2, p. 107-116, abril/junho 2004.

GODOI, Christiane; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de, Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In GODOI, Christiane, BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo, SILVA, Anielson Barbosa. **Pesquisa qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. cap.10, p.301-323.

GONÇALVES FILHO, Cid; VEIT, Mara Regina; GONÇALVES, Carlos Alberto. Mensuração do Perfil do Potencial Empreendedor e seu Impacto no Desempenho das Pequenas Empresas. **Revista de Negócios**. v.12, n.3, jul/set, 2007.

GREATTI, Ligia. Perfis empreendedores: análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial no município de Maringá – PR. **FACEF Pesquisa**. v.8, n.1, p.67-83, 2005.

GREATTI, Ligia, PREVIDELLI, José J. O uso do plano de negócios como instrumento de análise comparativa das trajetórias de sucesso e de fracasso empresarial. In: MACHADO, Hilka Pelizza Vier. **Causas de mortalidade de pequenas empresas**. Maringá: Eduem, 2007, p.27-51.

HAIR JR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H., SAMOUEL, Philip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOLMBERG, Stevan. R., MORGAN, Kathryn Boe. Franchise turnover and failure, new research and perspectives. **Journal of Business Venturing**. v. 18, p. 403–418, 2003.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Anual de Comércio. Rio de Janeiro, v.18, p.1-153, 2006. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 17 mai. 2009.

_____. Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 17 mai. 2009.

_____. Pesquisa Mensal de Emprego. Dezembro, 2009. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 20 fev. 2010.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU-EDUSP, 1980.

KORNIJEZUK, Fernando Bandeira Sacenco. **Características Empreendedoras de Pequenos Empresários de Brasília**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, Programa de Pós Graduação em Administração – PPGA, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

KORUNKA, Christian, FRANK, Hermann, LUEGER, Manfred, MUGLER, Josef. The entrepreneurial personality in the context of resources, environment, and the startup process – a configurational approach. **Entrepreneurship, Theory and Practice**. P.23-42, Fall, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ed. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

KUHN, Thomas. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2001.

LAFONTAINE, Francine. Agency Theory and franchising: some empirical results. **The RAND Journal of Economics**, Vol. 23, No. 2, pp. 263-283; Summer, 1992.

LAVIERI, Carlos Amorim. **Sistemas de avaliação de desempenho aplicados em redes de franquias**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, 2008.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa, Gestão financeira de pequenas e médias empresas. In BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999. p.219-256.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa, RIGO, Cláudia Miessa, CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LEVINE, David M. et al. **Estatística: teoria e aplicações - usando Microsoft Excel em Português**. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

LEVY, Michael, WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEWIS, M. Christine; LAMBERT, Douglas M. A model of channel member performance, dependence and satisfaction. **Journal of Retailing**. v.67, n.2, p.205-225, Summer, 1991.

LOPEZ JÚNIOR, Gumersindo Sueiro. **Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas de varejo: criação de um instrumento de medida**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, Programa de Pós Graduação em Administração- PPGA, Universidade de Brasília, 2005

MACHADO, Hilka Pelizza Vier, ESPINHA, Pedro Guena, Considerações sobre a mortalidade de pequenas empresas. In: MACHADO, H. V. **Causas de mortalidade de pequenas empresas**. Maringá: Eduem, 2007, p.13-25.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier, GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Empreendedorismo e diversidade: uma abordagem demográfica de casos brasileiros. In: EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 1., 2000, Maringá. **Anais...** Maringá: UEM/UEL, 2000, p. 132-143. 1 CD-ROM.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAURO, Paulo C. **Guia do Franqueado: como fazer sua empresa crescer com o franchising**. 3ed. São Paulo: Nobel, 1999.

McCLELLAND, David Clarence. **A sociedade competitiva – realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

McDONALD'S. **Site do McDonald's Brasil**. Disponível em <www.mcdonalds.com.br>. Acesso em: 22 mar. 2009.

MENDEZ, Max de; LEHNISCH, Jean-Pierre. **Como fazer da franquia um bom negócio**. São Paulo. Nobel, 1991.

MENDONZA, Xavier; PLANELLAS, Marcel. **STRATEGOR Estrategia, estrutura, decisión, identidad Política general de empresa**. 2.ed. Barcelona: biblio empresa, 1995.

MERLO, Edgard Monforte. **O desempenho do setor de franquias no Brasil: um estudo exploratório dos principais condicionantes de performance**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, 2000.

MICHAEL, Steven C. First mover through franchising. **Journal of Business Venturing**. v. 18, p. 61-80, 2003.

MICHAEL, Steven C., COMBS, James G. Entrepreneurial failure: the case of franchisees. **Journal of Small Business Management**. v.46, n.1, p.73-90, 2008.

O BOTICÁRIO. **Site de O Boticário**. Disponível em <www.boticario.com.br>. Acesso em: 22 mar. 2009.

PALMEIRA, Mirian. Empreendedorismo e Plano de Negócio. In BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999. p.47-99.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, Breno Augusto D., MUSSI, Carlos Wolowski. Objetivos organizacionais e os conflitos interorganizacionais: um estudo de caso nas agências franqueadas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

PEREIRA, Heitor José, SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver seu potencial empreendedor**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

RICHARDSON, Roberto Jerry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, José dos Reis Gonçalves. **O empreendedor e o *Franchising*: do mito à realidade**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de pós-graduação e pesquisas em Administração – CEPEAD, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Belo Horizonte, 1996.

_____. **O empreendedor e o *Franchising*: do mito à realidade**. São Paulo: Érica, 1998.

ROSS, Stephen. A, WESTERFIELD, Randolph. W., Jaffe. F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995

RUNYAN, Rodney, DROGE, Cornelia, SWINNEY, Jane. Entrepreneurial orientation versus small business orientation: what are their relationships to firm performance? **Journal of Small Business Management**. v.46, n.4, p.567-588, oct. 2008.

SAY, Jean-Baptiste. **Tratado de Economia Política**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SCHMIDT, Serje; BOHNENBERGER, Maria Cristina. Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional. **RAC**. v.13, n.3, art.6, p.450-467, jul./ago., 2009.

SCHNEIDER, Alexandre Alves, et al. **Franchising: da prática à teoria**. São Paulo: Maltese, 1991.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

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

SEBRAE SP - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO. **Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos – Relatório Final**. São Paulo: SEBRAE, 2001. Disponível em <www.sebraesp.com.br>. Acesso em: 17 mai. 2009.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 17 mai. 2009.

SHANE, Scott A. Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisors. **Academy of Management Journal**. v.39, n.1, p.216–234, 1996.

SHANE, Scott A.; HOY, Frank. Franchising: A gateway to cooperative entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v.11, p. 325-327, 1996.

SHANE, Scott A.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**. v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SIEGEL, Sidney. **Diseño experimental no paramétrico aplicado a las ciencias de la conducta**. México: Editorial F. Trillas, 1970.

SILVA, Joací Sabino, SOLINO, Antônio da Silva. Fatores determinantes da mortalidade da micro e pequena empresa industrial de criação e abate de aves, na grande Natal/RN. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

SOUZA, Maria José Barbosa de; TRINDADE, Fernanda de Magalhães; FREIRE, Robson. Empreendedorismo sob o enfoque de diferentes perspectivas teóricas. In: Colóquio sobre Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno Porte, 1, 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: 3Es2Ps, 2008. 1 CD-ROM.

SPINELLI, Steve; BIRLEY, Sue. Toward a theory of conflict in the franchise system. **Journal of Business Venturing**, v. 11, p. 329-342, 1996.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Franchising: um sistema empreendedor de negócios: o caso da Apolar Imóveis. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

TEIXEIRA, Rivanda Meira. Desenvolvimento de empresários de pequenos negócios: buscando relações entre desempenho, aprendizado contínuo e “networks”. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

TIMMONS, Jeffrey. A. Characteristics and role demands of entrepreneurship. **American Journal of Small Business**. v.3, n.1, jul, 1978.

TONI, Deonir de., MILAN, Gabriel, HEXSEL, Astor. O desempenho organizacional a partir dos modelos mentais dos empreendedores: um estudo exploratório em duas empresas do setor metal-mecânico. In: 3Es – ENCONTRO DOS ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 3., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 3Es, 2007. 1 CD-ROM.

UCBASARAN, Deniz; WESTHEAD, Paul; WRIGHT, Mike. The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v.25, n.4, p.57-80, Summer 2001.

VENKATRAMAN, N., RAMANUJAM, Vasudevan. (1987). Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. *Journal of Management*. v.13, n.1, p.109-122, 1987.

VIAPIANA, Cláudio. **Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Sócio-econômico – CSE, Curso de Pós-Graduação em Administração – CPGA, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

VIDAL, Francisco Antonio Barbosa; SANTOS FILHO, Joselias Lopes dos. Comportamento empreendedor do gerente proprietário influenciando na vantagem competitiva de uma empresa varejista de médio porte. **Revista da Administração e Contabilidade**. v.2, n.1, 2005

YAZIGI. **Site do Yázigi**. Disponível em <www.yazigi.com.br>. Acesso em: 22 mar. 2009.

ZACHARAKIS, Andrew L.; MEYER, G. Dale; DECASTRO, Julio. Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**. v. 37, n. 3, p. 1-14, 1999.

ZILBER, Moises Ari; ALMEIDA, Carlos Manuel Alves de; CASTILHO, Jorge Bitencourt. A estratégia de franchising e o perfil do franqueado como fator de sucesso do empreendimento: um estudo de caso. **FACEF Pesquisa**. v.10, n.2, p.177-191, 2007.

ANEXO A – ROTEIRO PARA A ENTREVISTA COM O FRANQUEADOR

Visão geral do sistema:

- Há quanto tempo a empresa opera com o sistema de franquias?
- Por que optou pelo sistema de franquias?
- O sistema funciona desde a inauguração da empresa?
- Quantas são lojas próprias e quantas são franqueadas? Há outra classificação?
- Em média, seus franqueados possuem quantas lojas?
- Em sua rede, as lojas que aderem ao sistema de *franchising* adotam a exclusividade na distribuição (*Business Format Franchising*)?
- Quais vantagens o sistema trouxe para a empresa?
- Qual é a principal preocupação do franqueador desta rede na condução dos negócios no sistema de franquias?

Sobre empreendedorismo:

- Seu negócio é inovador?
- Como se diferencia dos concorrentes?
- Como a Rede trabalha para se manter inovadora?
- Os franqueados participam deste processo? Podem trazer idéias? Há limitações?
- Qual é a estratégia de crescimento da Rede? Meta, timing, regiões, limite.

Sobre o perfil dos franqueados:

- Como funciona o processo de seleção de franqueados?
- Que perfil de pessoas esta rede procura neste processo?
- Dos franqueados que a rede possui atualmente, é possível apontar características ou comportamentos em comum dos franqueados mais bem sucedidos em termos de desempenho?
- E quais são as características, ou como se comportam, aqueles que mais agregam valor ao desenvolvimento da Rede?

Sobre o relacionamento:

- Como a Rede estabelece o processo de comunicação com os franqueados? Dia-a-dia e orientações estratégicas?
- Como a Rede demonstra o seu compromisso de parceria com os franqueados?

- Todos os franqueados são tratados da mesma forma ou existem variações? Que tipo de variação?
- As características pessoais ou a forma como um franqueado costuma se comportar afetam o relacionamento com o franqueador?
- Quais são os comportamentos ou características que conseguem manter um melhor relacionamento com o franqueador?
- E quais são os comportamentos ou características que mais geram conflitos ou dificuldades com o franqueador?
- É possível afirmar que bom relacionamento entre franqueado e franqueador tem alguma relação com o desempenho da franquia?

Sobre desempenho:

- Você, franqueador, está satisfeito com o desempenho geral da sua Rede, se comparado com o desempenho médio da concorrência?
- Você, franqueador, está satisfeito com o retorno financeiro da sua Rede, se comparado com o desempenho médio da concorrência?

ANEXO B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS JUNTO AO FRANQUEADO – ETAPA QUANTITATIVA (SURVEY)

QUESTIONÁRIO

Este questionário deve ser preenchido somente pelo responsável pela loja franqueada.
Em caso de sociedade, o sócio com maior interação com o franqueador é quem deve responder o questionário.
Todas as perguntas devem ser respondidas.
Por favor, responda o questionário em até 10 dias de seu recebimento.



1ª Parte: A Decisão de Empreender					
Assinale a alternativa que lhe parecer mais adequada (uma única alternativa para cada linha):	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
1. Por que decidiu montar o seu próprio negócio?					
Porque estava desempregado ou infeliz no trabalho, e foi mais fácil do que arranjar outro emprego.					
Por influência de outras pessoas.					
Porque é uma alternativa de investimento.					
Porque é mais seguro, estável e rentável que um emprego.					
Porque tenho mais jeito para ser patrão, do que empregado.					
Porque posso ganhar mais que em um emprego tradicional.					
2. Por que escolheu o franchising?					
Porque o franqueador oferece todo o suporte necessário para gerir o negócio.					
Por falta de experiência anterior na gestão de um negócio.					
Porque oferece risco mais baixo.					
Porque já tem um mercado garantido.					
Por falta de outra alternativa na ocasião.					
3. Por que escolheu este franqueador?					
Porque estava descontente com o franqueador anterior					
Porque ofereceu benefícios que não teria como obter no negócio próprio ou com o franqueador anterior					
Por causa do investimento necessário para montar o negócio					
Por causa do retorno oferecido					
Por causa da proposta de trabalho inovadora neste mercado					
4. Se não estivesse nesse negócio, em qual outro gostaria de estar?					
Empregado.					
Com um negócio de outro franqueador.					
Com um negócio próprio independente.					
Trabalhando como profissional autônomo.					

2ª Parte: Postura Comportamental					
Assinale a alternativa que lhe parecer mais adequada (uma única alternativa para cada linha):					
1. Produtos e Serviços					
O mercado é dinâmico e requer novos produtos/serviços com frequência ou o aperfeiçoamento dos que já existem. A tarefa de atender a essas exigências do mercado está mais diretamente ligada à indústria. Entretanto, a percepção dessas necessidades pode ser também do comércio, que tem contato mais direto com o consumidor final. O comércio poderia, então, perceber essas necessidades e repassá-las à indústria para que produzisse ou modificasse os produtos/serviços com o objetivo de atender aos consumidores.					
Sobre isso você:	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
Não tem pensado sobre isso porque é um assunto do franqueador.					
Não envia porque o franqueador não acata as sugestões.					
Tem pensado no assunto, mas acha que não há por onde melhorar mais. O que precisa ser feito nesse sentido, já está sendo feito pelo franqueador.					
Envia sugestões com frequência para o franqueador.					
Tem tido boas idéias, mas espera poder implementá-las num outro negócio próprio.					
2. Política de Vendas					
A política de vendas é fator determinante do sucesso de uma empresa. As estratégias de vendas adotadas na sua empresa são concebidas pelo franqueador. Você pode adotar outras contanto que não saia da linha básica proposta pelo franqueador. Alguma providência mais agressiva para vendas pode ser sugerida ao franqueador que, então, a divulgará para toda a rede, mantendo-se assim, a padronização.					
Sobre isso você:	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
Não tem pensado sobre isso porque é um assunto do franqueador.					
Não envia porque o franqueador não acata as sugestões.					
Tem pensado no assunto, mas acha que não há por onde melhorar mais. O que precisa ser feito nesse sentido, já está sendo feito pelo franqueador.					
Envia sugestões com frequência para o franqueador.					
Tem tido boas idéias, mas espera poder implementá-las num outro negócio próprio.					
3. Mercado Consumidor					
Conhecer o mercado consumidor possibilita a convergência de esforços de vendas para objetivos específicos. No <i>franchising</i> , a correta identificação do consumidor é tarefa do franqueador. Ele também costuma delimitar geograficamente a área de atuação de cada franquia, para evitar a concorrência na própria rede de franquias.					
Qual é a sua atitude com relação a isso:	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
Concorda com a delimitação geográfica porque evita a concorrência desleal e se mantém rigorosamente dentro das determinações do franqueador.					
Consulta o franqueador antes de tomar algumas decisões contrárias à sua orientação, cujo objetivo seja o de promover vendas.					
Se existe um território que não lhe pertence, mas que não é explorado por outro franqueado, concorda em promover vendas nesse território, pois é bom para o franqueado, para o franqueador e também para o consumidor.					
Não fica muito preso às normas do franqueador, porque no fundo o que importa mesmo é vender e às vezes as normas do franqueador quanto ao mercado a ser explorado inibem as vendas e ademais, o franqueador tolera ações dessa natureza porque ele se beneficia também.					

4. Organização do Negócio

A organização do negócio nos dias de hoje é fundamental para o sucesso. O mercado é competitivo e as margens são cada vez menores. Para ter sucesso é preciso ter visão e ficar atento a tendências de mercado e comportamento dos consumidores, para que, surgindo novas oportunidades, sejam aproveitadas em primeira mão, antes que outro faça.

Com relação a isso, você:	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
Acha que o franqueador está em sintonia com o mercado e com as tendências e vai aproveitar todas as oportunidades que aparecerem.					
Acha que todas as orientações nesse sentido já são encaminhadas pelo franqueador e uma vez seguidas, todas as coisas tendem a dar certo. O franqueador está bem equipado e informado para perceber qualquer mudança que poderia afetar o negócio e vai se cuidar para que nada prejudique as coisas.					
Procura estar atento aos acontecimentos que podem afetar o negócio do franqueador e conseqüentemente, o seu, e procura moldar o seu negócio à realidade atual.					
Acha que organização e visão não são pontos fortes do franqueador.					

5. Riscos

Todo negócio tem riscos. Uns têm mais, outros têm menos. O sistema de *franchising* tem como sendo uma de suas características, segundo os franqueadores, a redução dos riscos para o franqueado.

Com relação a isso, você:	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
Acha que o negócio oferece baixo risco para o franqueado e que é melhor ter uma rentabilidade menor com maior segurança do que correr altos riscos para ganhar mais.					
Acha que corre os mesmos riscos do franqueador, porque o seu sucesso dependo do sucesso do franqueador.					
Acha que corre mais riscos que o franqueador, porque além de depender do sucesso dele, você precisa ser agressivo para garantir o seu próprio sucesso.					
Acha que a rentabilidade é proporcional aos riscos e não se importa em correr riscos, porque risco é inerente ao negócio.					

6. Formação

Com respeito à formação para conduzir o negócio, você acha que:

Com respeito à formação para conduzir o negócio, você acha que:	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
A pessoa que tem alguma formação acadêmica na área de administração resolverá os problemas mais facilmente.					
A pessoa que tem uma experiência prática resolverá os problemas mais facilmente.					
Mesmo não tendo experiência nenhuma, a pessoa poderá resolver os problemas facilmente, porque ela será bem treinada pelo franqueador e estará apta a desempenhar bem o seu papel de empresária tanto quanto o administrador profissional.					
A pessoa não precisa ter experiência nenhuma, mas deve contratar alguém que tenha para auxiliá-la. Para conduzir bem o negócio a pessoa tem que ter é jeito para negócios.					

3ª Parte: Relacionamento com o Franqueador

Assinale a alternativa que lhe parecer mais adequada (uma única alternativa para cada questão):

1. Transferência de Conhecimento (Know-how)

Levando em conta:

- Adequação do treinamento dado pelo franqueador às necessidades da sua escola
- Qualidade e atualização dos manuais da rede de franquias

Você está satisfeito com a transferência de conhecimento do franqueador para a sua escola?

Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito

2. Suporte administrativo-operacional

Levando em conta:

- Qualidade do suporte do franqueador para a operação da sua escola (ex.: publicidade, compras, entrega de produtos, sistemas de informática, etc.)
- Eficiência do atendimento pelo pessoal de contato do franqueador (ex.: responsável pela área de franquias, supervisor de campo, comprador, etc.)

Você está satisfeito com o suporte administrativo-operacional dado por seu franqueador à sua escola?

Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito

3. Comunicação entre franqueador e escola

Levando em conta:

- Existência de canais de comunicação eficientes com o franqueador para este ouvir suas reclamações e sugestões (ex.: conselho de franqueados, reuniões, etc.)
- Qualidade das informações prestadas pelo franqueador para você poder tomar decisões

Você está satisfeito com a comunicação existente entre seu franqueador e sua escola?

Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito

4. Compromisso do franqueador com a parceria com a sua escola

Levando em conta:

- Esforços feitos por seu franqueador para ajudar sua escola e alcançar os objetivos da parceria
- Esforços do seu franqueador para resolver os problemas e evitar conflitos com sua escola

Você está satisfeito com o compromisso do seu franqueador com a parceria com a sua escola?

Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito

5. Confiança no franqueador

Levando em conta:

- a. Cumprimento pelo franqueador dos itens do contrato
b. Tratamento que você recebe em relação aos demais franqueados

Avalie o nível de confiança que você, como franqueado, tem em seu franqueador

Muito alto	Alto	Médio	Baixo	Muito baixo

6. Avaliação global do relacionamento com seu franqueador

De maneira global, você está satisfeito com o relacionamento com seu franqueador?

Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito

4ª Parte: Desempenho

Assinale a alternativa que lhe parecer mais adequada (uma única alternativa para cada questão):

1. Você está satisfeito com o **desempenho geral da sua escola**, se comparado com o desempenho médio da concorrência?

Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito

2. Você está satisfeito com o **retorno financeiro sobre o seu investimento inicial**, se comparado com o desempenho médio da concorrência?

Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito

5ª Parte: dados gerais do franqueado

1. Há quanto tempo você é franqueado desta rede (em anos e meses)?

Anos

Meses

2. Quantas lojas você possui nesta Rede?

3. Quantos alunos ativos têm em sua escola?

4. Sexo do respondente

Feminino

Masculino

5. Qual a sua formação?

Nível Superior

Nível Técnico

Ensino Médio

Ensino Fundamental

6. Exerce outras atividades remuneradas?

Não

Sim

7. Já teve outro negócio no ramo de escola de idiomas antes da atual franquia?

Não

Sim

Muito Obrigada!

ANEXO C – ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS COM FRANQUEADOS

Visão geral da franquia:

- Por que optou por se tornar franqueado desta rede?
- Por que optou por um sistema de franquias e não por montar um negócio próprio?
- Você se considera um empreendedor? Por quê?
- Você se sente realizado como profissional?
- Você está satisfeito com o desempenho do seu negócio?
- O sistema de franchising tem participação ou responsabilidade pela sua satisfação/insatisfação? Por quê?

Sobre sua postura e relacionamento com o franqueador:

- De um modo geral, você acha que o franqueador conduz adequadamente o crescimento e o desenvolvimento da rede?
- Você acredita que o franqueador é inovador o suficiente para garantir a continuidade lucrativa e saudável da rede?
- Você costuma levar idéias ao franqueador?
- Como o franqueador costuma se comportar quando recebe suas idéias? Faz uso? Te retorna? Te participa quando a idéia é aproveitada? Estimula a geração de idéias?
- Quando discorda das decisões do franqueador, costuma tomar alguma atitude?
- O que você vê de mais positivo na gestão do franqueador?
- E o que mais te desagrada no dia-a-dia?
- Você está satisfeito com o relacionamento que tem com o franqueador? Por quê?
- Você acha que o tratamento é diferente entre os franqueados da rede? Em que sentido?
- Quais são os motivos mais comuns de seus desentendimentos com o franqueador?
- Você acha que o suporte que recebe do franqueador afeta o desempenho do seu negócio ou você poderia ter o mesmo resultado por conta própria?
- Você está satisfeito com o desempenho da sua franquia?

ANEXO D – POSTURA COMPORTAMENTAL RELACIONADA A CADA RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO

1ª Parte: A Decisão de Empreender					
Assinale a alternativa que lhe parecer mais adequada (uma única alternativa para cada questão):	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
1. Por que decidiu montar o seu próprio negócio?					
Porque estava desempregado ou infeliz no trabalho, e foi mais fácil do que arranjar outro emprego.	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR
Por influência de outras pessoas.	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR
Porque é uma alternativa de investimento.	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPREGADO
Porque é mais seguro, estável e rentável que um emprego.	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPREGADO
Porque tenho mais jeito para ser patrão, do que empregado.	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPREGADO
Porque posso ganhar mais que em um emprego tradicional.	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPREGADO
2. Por que escolheu o franchising?					
Porque o franqueador oferece todo o suporte necessário para gerir o negócio.	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR
Por falta de experiência anterior na gestão de um negócio.	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR
Porque oferece risco mais baixo.	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR
Porque já tem um mercado garantido.	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR
Por falta de outra alternativa na ocasião.	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPREGADO
3. Por que escolheu este franqueador?					
Porque estava descontente com o franqueador anterior	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR
Porque ofereceu benefícios que não teria como obter no negócio próprio ou com o franqueador anterior	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR
Por causa do investimento necessário para montar o negócio	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR
Por causa do retorno oferecido	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR
Por causa da proposta de trabalho inovadora neste mercado	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPREGADO
4. Se não estivesse nesse negócio, em qual outro gostaria de estar?					
Empregado.	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR
Com um negócio de outro franqueador.	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPREGADO
Com um negócio próprio independente.	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPREGADO
Trabalhando como profissional autônomo.	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPREGADO
2ª Parte: Postura Comportamental					
Assinale a alternativa que lhe parecer mais adequada (uma única alternativa para cada questão):					
1. Produtos e Serviços					
O mercado é dinâmico e requer novos produtos/serviços com frequência ou o aperfeiçoamento dos que já existem. A tarefa de atender a essas exigências do mercado está mais diretamente ligada à indústria. Entretanto, a percepção dessas necessidades pode ser também do comércio, que tem contato mais direto com o consumidor final. O comércio poderia, então, perceber essas necessidades e repassá-las à indústria para que produzisse ou modificasse os produtos/serviços com o objetivo de atender aos consumidores.					
Sobre isso você:	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
Não tem pensado sobre isso porque é um assunto do franqueador.	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR
Não envia porque o franqueador não acata as sugestões.	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR
Tem pensado no assunto, mas acha que não há por onde melhorar mais. O que precisa ser feito nesse sentido, já está sendo feito pelo franqueador.	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR
Envia sugestões com frequência para o franqueador.	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR	EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
Tem tido boas idéias, mas espera poder implementá-las num outro negócio próprio.	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR	EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
2. Política de Vendas					
A política de vendas é fator determinante do sucesso de uma empresa. As estratégias de vendas adotadas na sua empresa são concebidas pelo franqueador. Você pode adotar outras contanto que não saia da linha básica proposta pelo franqueador. Alguma providência mais agressiva para vendas pode ser sugerida ao franqueador que, então, a divulgará para toda a rede, mantendo-se assim, a padronização.					
Sobre isso você:	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
Não tem pensado sobre isso porque é um assunto do franqueador.	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR
Não envia porque o franqueador não acata as sugestões.	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR
Tem pensado no assunto, mas acha que não há por onde melhorar mais. O que precisa ser feito nesse sentido, já está sendo feito pelo franqueador.	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR
Envia sugestões com frequência para o franqueador.	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR	EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
Tem tido boas idéias, mas espera poder implementá-las num outro negócio próprio.	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR	EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
3. Mercado Consumidor					
Conhecer o mercado consumidor possibilita a convergência de esforços de vendas para objetivos específicos. No <i>franchising</i> , a correta identificação do consumidor é tarefa do franqueador. Ele também costuma delimitar geograficamente a área de atuação de cada franquia, para evitar a concorrência na própria rede de franquias.					
Qual é a sua atitude com relação a isso:	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
Concorda com a delimitação geográfica porque evita a concorrência desleal e se mantém rigorosamente dentro das determinações do franqueador.	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR
Consulta o franqueador antes de tomar algumas decisões contrárias à sua orientação, cujo objetivo seja o de promover vendas.	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEADOR	EMPREGADO	EMPREGADO
Se existe um território que não lhe pertence, mas que não é explorado por outro franqueado, concorda em promover vendas nesse território, pois é bom para o franqueado, para o franqueador e também para o consumidor.	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPREGADO
Não fica muito preso às normas do franqueador, porque no fundo o que importa mesmo é vender e às vezes as normas do franqueador quanto ao mercado a ser explorado inibem as vendas e ademais, o franqueador tolera ações dessa natureza porque ele se beneficia também.	EMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR	EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO

4. Organização do Negócio

A organização do negócio nos dias de hoje é fundamental para o sucesso. O mercado é competitivo e as margens são cada vez menores. Para ter sucesso é preciso ter visão e ficar atento a tendências de mercado e comportamento dos consumidores, para que, surgindo novas oportunidades, sejam aproveitadas em primeira mão, antes que outro faça.

Com relação a isso, você:	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
Acha que o franqueador está em sintonia com o mercado e com as tendências e vai aproveitar todas as oportunidades que aparecerem.	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
Acha que todas as orientações nesse sentido já são encaminhadas pelo franqueador e uma vez seguidas, todas as coisas tendem a dar certo. O franqueador está bem equipado e informado para perceber qualquer mudança que poderia afetar o negócio e vai se cuidar para que nada prejudique as coisas.	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
Procura estar atento aos acontecimentos que podem afetar o negócio do franqueador e conseqüentemente, o seu, e procura moldar o seu negócio à realidade atual.	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
Acha que organização e visão não são pontos fortes do franqueador.	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO

5. Riscos

Todo negócio tem riscos. Uns têm mais, outros têm menos. O sistema de *franchising* tem como sendo uma de suas características, segundo os franqueadores, a redução dos riscos para o franqueado.

Com relação a isso, você:	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
Acha que o negócio oferece baixo risco para o franqueado e que é melhor ter uma rentabilidade menor com maior segurança do que correr altos riscos para ganhar mais.	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
Acha que corre os mesmos riscos do franqueador, porque o seu sucesso dependo sucesso do franqueador.	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
Acha que corre mais riscos que o franqueador, porque além de depender do sucesso dele, você precisa ser agressivo para garantir o seu próprio sucesso.	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
Acha que a rentabilidade é proporcional aos riscos e não se importa em correr riscos, porque risco é inerente ao negócio.	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO

6. Formação

Com respeito à formação para conduzir o negócio, você acha que:

Com respeito à formação para conduzir o negócio, você acha que:	Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
A pessoa que tem alguma formação acadêmica na área de administração resolverá os problemas mais facilmente.	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
A pessoa que tem uma experiência prática resolverá os problemas mais facilmente.	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPREGADO
Mesmo não tendo experiência nenhuma, a pessoa poderá resolver os problemas facilmente, porque ela será bem treinada pelo franqueador e estará apta a desempenhar bem o seu papel de empresária tanto quanto o administrador profissional.	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
A pessoa não precisa ter experiência nenhuma, mas deve contratar alguém que tenha para auxiliá-la.	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
Para conduzir bem o negócio a pessoa tem que ter é jeito para negócios.	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO

1ª Parte: A Decisão de Empreender

1. Por que decidiu montar o seu próprio negócio?

Quest	PQPROPNEG					
	PQPPADO1	PQPPADO2	PQPPARIO1	PQPPARIO2	PQPPEDO1	PQPPEDO2
	P1Q1L1	P1Q1L2	P1Q1L3	P1Q1L4	P1Q1L5	P1Q1L6
QUEST 1	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 2	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO
QUEST 3	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 4	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 5	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 6	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 7	EMPREENDEDOR	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO
QUEST 8	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 9	EMPREENDEDOR	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPREENDEDOR
QUEST 10	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPREGADO
QUEST 11	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 12	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO
QUEST 13	EMPREENDEDOR	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 14	EMPREENDEDOR	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPREENDEDOR
QUEST 15	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 16	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO
QUEST 17	EMPREENDEDOR	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPREENDEDOR
QUEST 18	EMPREENDEDOR	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 19	EMPREENDEDOR	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO
QUEST 20	EMPREENDEDOR	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPREENDEDOR
QUEST 21	EMPREENDEDOR	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 22	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 23	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 24	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 25	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO

2. Por que escolheu o franchising?

Quest	PQFRANCH				
	PQFRADO1	PQFRADO2	PQFRARIO1	PQFRARIO2	PQFREDO1
	P1Q2L1	P1Q2L2	P1Q2L3	P1Q2L4	P1Q2L5
QUEST 1	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO
QUEST 2	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO
QUEST 3	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO
QUEST 4	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO
QUEST 5	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO
QUEST 6	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO
QUEST 7	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 8	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO
QUEST 9	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO
QUEST 10	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO
QUEST 11	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO
QUEST 12	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREGADO
QUEST 13	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO
QUEST 14	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO
QUEST 15	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO
QUEST 16	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO
QUEST 17	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO
QUEST 18	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO
QUEST 19	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREGADO
QUEST 20	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO
QUEST 21	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 22	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO
QUEST 23	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO
QUEST 24	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO
QUEST 25	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO

3. Por que escolheu este franqueador?

Quest	PQFRANOR				
	PQFDDADO1	PQFDDADO2	PQFDDARIO1	PQFDDARIO2	PQFDDADO1
	P1Q3L1	P1Q3L2	P1Q3L3	P1Q3L4	P1Q3L5
QUEST 1	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 2	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 3	EMPREENDEDOR	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 4	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 5	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 6	EMPREENDEDOR	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 7	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 8	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 9	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 10	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 11	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 12	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 13	EMPREENDEDOR	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 14	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 15	EMPREENDEDOR	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 16	EMPREENDEDOR	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 17	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 18	EMPREENDEDOR	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 19	EMPREENDEDOR	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 20	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 21	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREGADO
QUEST 22	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 23	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 24	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 25	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR

4. Se não estivesse nesse negócio, em qual outro gostaria de estar?

Quest	OUTRNEG			
	OUNEADO	OUNEARIO	OUNEEDOR1	OUNEEDOR2
	P1Q4L1	P1Q4L2	P1Q4L3	P1Q4L4
QUEST 1	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 2	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO
QUEST 3	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPREGADO
QUEST 4	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO
QUEST 5	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 6	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO
QUEST 7	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO
QUEST 8	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 9	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO
QUEST 10	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO
QUEST 11	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO
QUEST 12	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 13	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 14	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 15	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 16	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPREGADO
QUEST 17	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO
QUEST 18	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO
QUEST 19	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO
QUEST 20	EMPREGADO	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 21	EMPREENDEDOR	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO
QUEST 22	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 23	EMPREENDEDOR	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO
QUEST 24	EMPREENDEDOR	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO
QUEST 25	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO

2ª Parte: Postura Comportamental

1. Produtos e Serviços

Quest	PROD&SERV				
	PSADO	PSARIO1	PSARIO2	PSEDOR1	PSEDOR2
	P2Q1L1	P2Q1L2	P2Q1L3	P2Q1L4	P2Q1L5
QUEST 1	EMPREENDEDOR	0	0	EMPREGADO / EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 2	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	0	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 3	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	0
QUEST 4	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	0
QUEST 5	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	0	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 6	0	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 7	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 8	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 9	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 10	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	0	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 11	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	0
QUEST 12	EMPREENDEDOR	0	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 13	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 14	0	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	0	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 15	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	0
QUEST 16	EMPREGADO	0	0	0	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 17	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 18	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	0	0
QUEST 19	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 20	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	0	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 21	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 22	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 23	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	0	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 24	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	0	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 25	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO

2. Política de Vendas

Quest	POLdeVENDA				
	PVADO	PVARIO1	PVARIO2	PVEDOR1	PVEDOR2
	P2Q2L1	P2Q2L2	P2Q2L3	P2Q2L4	P2Q2L5
QUEST 1	EMPREENDEDOR	0	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	0
QUEST 2	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	0	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 3	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	0
QUEST 4	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	0
QUEST 5	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 6	EMPREENDEDOR	0	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 7	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 8	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 9	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 10	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	0	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 11	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	0
QUEST 12	EMPREENDEDOR	0	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 13	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 14	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	0	0
QUEST 15	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	0
QUEST 16	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 17	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 18	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	0
QUEST 19	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 20	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 21	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 22	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	0	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 23	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	0	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 24	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	0	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 25	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO

3. Mercado Consumidor

Quest	MERCCONSU			
	MCADO	MCARIO	MCEDOR1	MCEDOR2
	P2Q3L1	P2Q3L2	P2Q3L3	P2Q3L4
QUEST 1	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	0	EMPREENDEDOR
QUEST 2	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 3	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	0	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 4	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	0
QUEST 5	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 6	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	0
QUEST 7	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 8	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 9	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 10	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 11	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	0	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 12	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	0
QUEST 13	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 14	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	0	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 15	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 16	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 17	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 18	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 19	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	0	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 20	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 21	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 22	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 23	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 24	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 25	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO

4. Organização do Negócio

Quest	ORGNEG			
	ONADO	ONARIO	ONEDOR1	ONEDOR2
	P2Q4L1	P2Q4L2	P2Q4L3	P2Q4L4
QUEST 1	0	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	0
QUEST 2	EMPREGADO	0	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 3	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 4	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 5	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 6	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 7	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 8	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 9	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 10	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 11	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 12	EMPREGADO	0	0	0
QUEST 13	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 14	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 15	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	0
QUEST 16	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 17	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 18	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 19	0	0	EMPREENDEDOR	0
QUEST 20	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 21	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 22	EMPREGADO	0	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 23	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 24	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 25	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO

5. Riscos

Quest	RISCOS			
	RSADO	RSARIO	RSEDOR1	RSEDOR2
	P2Q5L1	P2Q5L2	P2Q5L3	P2Q5L4
QUEST 1	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	0
QUEST 2	0	0	EMPREGADO / EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 3	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 4	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 5	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	0
QUEST 6	0	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 7	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 8	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	0
QUEST 9	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	0	EMPREENDEDOR
QUEST 10	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 11	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	0	0
QUEST 12	0	EMPREENDEDOR	0	EMPREENDEDOR
QUEST 13	0	EMPRESÁRIO	0	0
QUEST 14	EMPREGADO	0	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 15	EMPREENDEDOR	0	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 16	0	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 17	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREGADO / EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 18	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	0	EMPREENDEDOR
QUEST 19	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	0	0
QUEST 20	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	0	0
QUEST 21	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 22	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 23	0	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	0
QUEST 24	0	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 25	0	0	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR

6. Formação

Quest	FORMACAO				
	FMADO P2Q6L1	FMEDOR1 P2Q6L2	FMARIO1 P2Q6L3	FMARIO2 P2Q6L4	FMEDOR2 P2Q6L5
QUEST 1	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 2	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	0	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 3	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	0	0	EMPREENDEDOR
QUEST 4	EMPRESÁRIO	0	EMPREENDEDOR	0	EMPREENDEDOR
QUEST 5	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 6	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 7	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 8	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	0	0	EMPREENDEDOR
QUEST 9	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 10	EMPREENDEDOR	0	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 11	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	0	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 12	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	0	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 13	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 14	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	0	0	EMPREENDEDOR
QUEST 15	EMPREGADO	0	EMPREENDEDOR	0	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 16	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	0	0	EMPREENDEDOR
QUEST 17	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
QUEST 18	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	0	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 19	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	0	0
QUEST 20	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	0	EMPREGADO / EMPRESÁRIO
QUEST 21	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 22	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 23	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 24	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR
QUEST 25	EMPREGADO	EMPREENDEDOR	0	EMPREENDEDOR	0

Resultado:

Quest	EMPREGADO	EMPRESÁRIO	EMPREENDEDOR	EMPREGADO / EMPRESÁRIO	0	classificação1	classificação2
QUEST 1	2	16	23	2	8	Empreendedor	Empreendedor
QUEST 2	15	16	16	6	6	Empresário	Não Empreendedor
QUEST 3	15	14	16	3	5	Empreendedor	Empreendedor
QUEST 4	12	12	19	1	5	Empreendedor	Empreendedor
QUEST 5	14	15	19	3	2	Empreendedor	Empreendedor
QUEST 6	11	21	14	3	4	Empresário	Não Empreendedor
QUEST 7	11	20	19	3	0	Empresário	Não Empreendedor
QUEST 8	11	15	21	3	3	Empreendedor	Empreendedor
QUEST 9	14	12	24	4	1	Empreendedor	Empreendedor
QUEST 10	18	13	19	6	3	Empreendedor	Empreendedor
QUEST 11	9	21	13	2	6	Empresário	Não Empreendedor
QUEST 12	11	12	19	4	9	Empreendedor	Empreendedor
QUEST 13	12	16	20	4	3	Empreendedor	Empreendedor
QUEST 14	12	15	16	4	8	Empreendedor	Empreendedor
QUEST 15	6	11	26	2	6	Empreendedor	Empreendedor
QUEST 16	15	16	14	4	6	Empresário	Não Empreendedor
QUEST 17	17	14	21	5	0	Empreendedor	Empreendedor
QUEST 18	9	13	22	2	5	Empreendedor	Empreendedor
QUEST 19	10	12	20	3	8	Empreendedor	Empreendedor
QUEST 20	14	17	16	4	4	Empresário	Não Empreendedor
QUEST 21	14	8	30	5	0	Empreendedor	Empreendedor
QUEST 22	13	17	19	4	2	Empreendedor	Empreendedor
QUEST 23	13	18	16	4	4	Empresário	Não Empreendedor
QUEST 24	12	19	17	4	3	Empresário	Não Empreendedor
QUEST 25	13	18	16	4	4	Empresário	Não Empreendedor

ANEXO E – TESTE QUI-QUADRADO PARA A POSTURA COMPORTAMENTAL DOS FRANQUEADOS

Questionário 1:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	23,00	22,00	2,00

Teste Qui-quadrado:

Pearson's Chi-squared test

data: quest1

X-squared = 10.8656, df = 2, p-value = 0.004371

Ho: Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H1: Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela rejeição de Ho, há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Maior Frequência observada: Empreendedor

Perfil: Empresário (Maior diferença).

Questionário 2:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	16,00	15,00	16,00

Teste Qui-quadrado:

Pearson's Chi-squared test

data: quest2

X-squared = 0.2038, df = 2, p-value = 0.9031

Ho : Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H1 : Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela não rejeição de H_0 , não há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Perfil: Nenhum padrão definido.

Questionário 3:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	15,00	16,00	16,00

Teste Qui-quadrado:

Pearson's Chi-squared test

data: quest3

X-squared = 0.3162, df = 2, p-value = 0.8538

H_0 : Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H_1 : Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela não rejeição de H_0 , não há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Perfil: Nenhum padrão definido.

Questionário 4:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	19,00	16,00	12,00

Teste Qui-quadrado:

Pearson's Chi-squared test

data: quest4

X-squared = 0.2292, df = 2, p-value = 0.8917

H_0 : Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H1 : Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela não rejeição de Ho, não há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Perfil: Nenhum padrão definido.

Questionário 5:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	19,00	14,00	14,00

Teste Qui-quadrado:

Pearson's Chi-squared test

data: quest5

X-squared = 0.1568, df = 2, p-value = 0.9246

Ho : Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H1 : Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela não rejeição de Ho, não há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Perfil: Nenhum padrão definido.

Questionário 6:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	14,00	22,00	10,00

Teste Qui-quadrado:

Pearson's Chi-squared test

data: quest6

X-squared = 2.1137, df = 2, p-value = 0.3476

Ho : Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H1 : Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela não rejeição de Ho, não há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Perfil: Nenhum padrão definido.

Questionário 7:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	19,00	16,00	12,00

Teste Qui-quadrado:

Pearson's Chi-squared test

data: quest7

X-squared = 0.2292, df = 2, p-value = 0.8917

Ho : Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H1 : Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela não rejeição de Ho, não há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Perfil: Nenhum padrão definido.

Questionário 8:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	21,00	15,00	11,00

Teste Qui-quadrado:

Pearson's Chi-squared test

data: quest8

X-squared = 0.7093, df = 2, p-value = 0.7014

Ho : Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H1 : Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela não rejeição de Ho, não há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Perfil: Nenhum padrão definido.

Questionário 9:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	24,00	8,00	15,00

Teste Qui-quadrado:

Pearson's Chi-squared test

data: quest9

X-squared = 3.5341, df = 2, p-value = 0.1708

Ho : Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H1 : Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela não rejeição de Ho, não há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Perfil: Nenhum padrão definido.

Questionário 10:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	18,00	9,00	20,00

Teste Qui-quadrado:

Pearson's Chi-squared test

data: quest10

X-squared = 2.8397, df = 2, p-value = 0.2417

Ho : Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H1 : Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela não rejeição de Ho, não há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Perfil: Nenhum padrão definido.

Questionário 11:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	13,00	24,00	10,00

Pearson's Chi-squared test

data: quest11

X-squared = 3.0853, df = 2, p-value = 0.2138

Ho : Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H1 : Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela não rejeição de Ho, não há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Perfil: Nenhum padrão definido.

Questionário 12:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	18,00	16,00	12,00

Pearson's Chi-squared test

data: quest12

X-squared = 0.1583, df = 2, p-value = 0.9239

Ho : Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H1 : Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela não rejeição de H_0 , não há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Perfil: Nenhum padrão definido.

Questionário 13:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	20,00	14,00	13,00

Pearson's Chi-squared test

data: quest13

X-squared = 0.3043, df = 2, p-value = 0.8589

H_0 : Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H_1 : Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela não rejeição de H_0 , não há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Perfil: Nenhum padrão definido.

Questionário 14:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	16,00	20,00	11,00

Pearson's Chi-squared test. data: quest14

X-squared = 0.9625, df = 2, p-value = 0.618

H_0 : Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H_1 : Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela não rejeição de H_0 , não há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Perfil: Nenhum padrão definido.

Questionário 15:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	25,00	16,00	6,00

Pearson's Chi-squared test

data: quest15

X-squared = 4.5673, df = 2, p-value = 0.1019

Ho : Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H1 : Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela não rejeição de Ho, não há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Perfil: Nenhum padrão definido.

Questionário 16:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	14,00	17,00	16,00

Pearson's Chi-squared test

data: quest16

X-squared = 0.5616, df = 2, p-value = 0.7552

Ho : Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H1 : Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela não rejeição de Ho, não há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Perfil: Nenhum padrão definido.

Questionário 17:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	21,00	9,00	17,00

Pearson's Chi-squared test

data: quest17

X-squared = 2.3986, df = 2, p-value = 0.3014

Ho : Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H1 : Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela não rejeição de Ho, não há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Perfil: Nenhum padrão definido.

Questionário 18:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	21,00	16,00	10,00

Pearson's Chi-squared test

data: quest18

X-squared = 1.0092, df = 2, p-value = 0.6037

Ho : Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H1 : Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela não rejeição de Ho, não há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Perfil: Nenhum padrão definido.

Questionário 19:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	20,00	17,00	10,00

Pearson's Chi-squared test

data: quest19

X-squared = 0.9075, df = 2, p-value = 0.6352

Ho : Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H1 : Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela não rejeição de Ho, não há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Perfil: Nenhum padrão definido.

Questionário 20:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	16,00	17,00	14,00

Pearson's Chi-squared test

data: quest20

X-squared = 0.1188, df = 2, p-value = 0.9423

Ho : Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H1 : Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela não rejeição de Ho, não há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Perfil: Nenhum padrão definido.

Questionário 21:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	29,00	3,00	15,00

Pearson's Chi-squared test

data: quest21

X-squared = 11.47, df = 2, p-value = 0.003231

Ho : Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H1 : Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela rejeição de Ho, há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Perfil: Empreendedor.

Questionário 22:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	19,00	15,00	13,00

Pearson's Chi-squared test

data: quest22

X-squared = 0.1191, df = 2, p-value = 0.9422

Ho : Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H1 : Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela não rejeição de Ho, não há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Perfil: Nenhum padrão definido.

Questionário 23:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	15,00	18,00	14,00

Pearson's Chi-squared test

data: quest23

X-squared = 0.3492, df = 2, p-value = 0.8398

Ho : Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H1 : Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela não rejeição de Ho, não há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Perfil: Nenhum padrão definido.

Questionário 24:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	16,00	18,00	13,00

Pearson's Chi-squared test

data: quest24

X-squared = 0.2671, df = 2, p-value = 0.875

Ho : Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H1 : Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela não rejeição de Ho, não há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Perfil: Nenhum padrão definido.

Questionário 25:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	16,00	18,00	13,00

Pearson's Chi-squared test

data: quest25

X-squared = 0.2671, df = 2, p-value = 0.875

Ho : Não há diferença estatística significativa entre os valores esperados e os valores observados.

H1 : Há diferença estatisticamente significativa.

Nível de significância adotado para a análise: 0,05.

Concluimos pela não rejeição de Ho, não há diferença entre as frequências observadas e esperadas.

Perfil: Nenhum padrão definido.

**ANEXO F – FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS SOBRE POSTURA
COMPORTAMENTAL DOS FRANQUEADOS**

Questionário 1:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	23,00	22,00	2,00
Dif.	5,60	6,40	-12,00

Perfil: Empresário.

Questionário 2:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	16,00	15,00	16,00
Dif.	-1,40	-0,60	2,00

Perfil: Empregado.

Questionário 3:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	15,00	16,00	16,00
Dif.	-2,40	0,40	2,00

Perfil: Empregado.

Questionário 4:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	19,00	16,00	12,00
Dif.	1,60	0,40	-2,00

Perfil: Empreendedor.

Questionário 5:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	19,00	14,00	14,00
Dif.	1,60	-1,60	0,00

Perfil: Empreendedor.

Questionário 6:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	14,00	22,00	10,00
Dif.	-3,40	6,40	-4,00

Perfil: Empresário.

Questionário 7:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	19,00	16,00	12,00
Dif.	1,60	0,40	-2,00

Perfil: Empreendedor.

Questionário 8:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	21,00	15,00	11,00
Dif.	3,60	-0,60	-3,00

Perfil: Empreendedor.

Questionário 9:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	24,00	8,00	15,00
Dif.	6,60	-7,60	1,00

Perfil: Empreendedor

Questionário 10:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	18,00	9,00	20,00
Dif.	0,60	-6,60	6,00

Perfil: Empregado.

Questionário 11:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	13,00	24,00	10,00
Dif.	-4,40	8,40	-4,00

Perfil: Empresário.

Questionário 12:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	18,00	16,00	12,00
Dif.	0,60	0,40	-2,00

Perfil: Empreendedor.

Questionário 13:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	20,00	14,00	13,00
Dif.	2,60	-1,60	-1,00

Perfil: Empreendedor.

Questionário 14:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	16,00	20,00	11,00
Dif.	-1,40	4,40	-3,00

Perfil: Empresário.

Questionário 15:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	25,00	16,00	6,00
Dif.	7,60	0,40	-8,00

Perfil: Empreendedor.

Questionário 16:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	14,00	17,00	16,00
Dif.	-3,40	1,40	2,00

Perfil: Empregado.

Questionário 17:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	21,00	9,00	17,00
Dif.	3,60	-6,60	3,00

Perfil: Empreendedor.

Questionário 18:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	21,00	16,00	10,00
Dif.	3,60	0,40	-4,00

Perfil: Empreendedor.

Questionário 19:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	20,00	17,00	10,00
Dif.	2,60	1,40	-4,00

Perfil: Empreendedor.

Questionário 20:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	16,00	17,00	14,00
Dif.	-1,40	1,40	0,00

Perfil: Empresário.

Questionário 21:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	29,00	3,00	15,00
Dif.	11,60	-12,60	1,00

Perfil: Empreendedor.

Questionário 22:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	19,00	15,00	13,00
Dif.	1,60	-0,60	-1,00

Perfil: Empreendedor.

Questionário 23:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	15,00	18,00	14,00
Dif.	-2,40	2,40	0,00

Perfil: Empresário.

Questionário 24:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	16,00	18,00	13,00
Dif.	-1,40	2,40	-1,00

Perfil: Empresário.

Questionário 25:

	Empreendedor	Empresário	Empregado
Expected Freq	17,40	15,60	14,00
Observ. Freq	16,00	18,00	13,00
Dif.	-1,40	2,40	-1,00

Perfil: Empresário.