

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA



A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO E O SISTEMA DE
FRANQUIAS: O CASO DE UMA REDE DE *FAST-FOOD*.

Tatiana Geisel Peres

Dissertação submetida como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientadora:
Prof^ª Doutora Virgínia Trigo, Professora Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de
Ciências de Gestão

Março de 2009

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA



A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO E O SISTEMA DE
FRANQUIAS: O CASO DE UMA REDE DE *FAST-FOOD*.

Tatiana Geisel Peres

Dissertação submetida como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientadora:
Prof^ª Doutora Virgínia Trigo, Professora Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de
Ciências de Gestão

Março de 2009



A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO E O SISTEMA DE FRANQUIAS:
O CASO DE UMA REDE DE *FAST-FOOD*

Tatiana Geisel Peres

RESUMO

A presente dissertação é um estudo de caso e investiga a aplicação e a importância do empreendedorismo dentro de uma rede de *franchising*, especificamente no setor de *fast-food*. No referencial teórico são apresentadas as definições e características do empreendedorismo e do *franchising*, bem como as semelhanças, diferenças e conflitos entre estes dois temas, e as possíveis formas de solução.

Em seguida, são apresentados os resultados de uma pesquisa de campo realizada junto aos franqueados e franqueador da rede, onde se procura identificar o nível de empreendedorismo existente dentre os franqueados e o incentivo a ações empreendedoras por parte do franqueador.

Por fim, recomendações são apresentadas.

Palavras-chave: *Franchising*. Empreendedorismo. *Fast-food*. Risco. Inovação. Pró-atividade. Recompensas financeiras e pessoais.

JEL: L26, M10.

ABSTRACT

The present dissertation is a case study and investigates the application and importance of entrepreneurship in a franchising chain, specifically in the fast-food industry. In the theoretical references, definitions and characteristics of entrepreneurship and franchising, as well as conformities, differences and conflicts between both topics, and possible solutions are discussed.

Next, the results of a field research conducted with the franchisees and franchisor of the chain are presented. The field research aims at identifying the level of entrepreneurship existent among the franchisees and the incentives to entrepreneurial actions from the franchisor's side.

Finally, recommendations are presented.

Key words: Franchising. Entrepreneurship. Fast-food. Risk. Innovation. Proactivity. Financial and personal rewards.

JEL: L26, M10.

DEDICATÓRIA

“Aos meus pais, que amo profundamente”.

AGRADECIMENTOS

A Deus, agradeço por todas as oportunidades e pelo seu amor incondicional.

Ao Mestre Jesus e a irmã Maria Angélica, por todo o amor e toda a ajuda que com certeza recebo.

Aos meus pais, Ricardo e Wanda, por me incentivarem e acreditarem em mim, e por toda a sua dedicação e amor, sempre.

A toda minha família, em especial a Daniela, Marcelo, Dolores e Ricardinho, pela ajuda e paciência.

Aos meus avós, Antonio e Manolita, pelo amor, pela torcida e pela atenção.

As amigas Cristiane, Tatiana, Claudia, Flavia e Juliana, pelo carinho e incentivo.

Ao Sebastian, por acreditar e torcer por mim.

Aos colegas do mestrado, em especial a Brena e a Cristina.

Aos amigos Beatriz e Mounir, pela ajuda em todos os momentos deste curso. E pela paciência. Não sei o que seria de mim sem vocês!

A rede Alfa, ao presidente, diretores e gerentes regionais, por permitirem a utilização da empresa como modelo desse estudo de caso e por todo o apoio que recebi. A todos os franqueados, que tão prestativos, responderam à pesquisa.

A Prof^a Carla Winter Afonso e a todos da Fundação Getúlio Vargas, pelo apoio de sempre.

A todos os professores do ISCTE, que me presentearam com seus conhecimentos.

A Mariana, do ISCTE, por ser sempre tão prestativa e pelo carinho com que recebeu à turma quando estivemos em Lisboa.

E finalmente, agradeço a minha orientadora, Prof^a Dr^a Virgínia Trigo, que desde o primeiro contato foi extremamente solícita e muito contribuiu com suas orientações, em todas as etapas desta dissertação.

ÍNDICE

RESUMO.....	IV
ABSTRACT.....	V
DEDICATÓRIA.....	VI
AGRADECIMENTOS.....	VII
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contextualização do problema.....	1
1.2 Formulação do problema.....	2
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo final.....	3
1.3.2 Objetivos intermediários.....	3
1.4 Proposição.....	4
1.5 Delimitação do estudo.....	4
1.6 Relevância do estudo.....	4
1.7 Definição dos termos.....	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1. Empreendedorismo.....	7
2.1.1 Surgimento do Empreendedorismo.....	7
2.1.2 Definições de Empreendedorismo.....	8
2.1.3 As três dimensões do Empreendedorismo.....	10
2.1.3.1 Risco.....	10
2.1.3.2 Inovação.....	11
2.1.3.3 Pró-atividade.....	12
2.1.4 Características dos empreendedores.....	12
2.1.5 Tipos de empreendedores.....	15
2.1.6 O empreendedorismo e o desenvolvimento econômico.....	16
2.2 Franchising.....	19
2.2.1 Introdução.....	19
2.2.2 Surgimento do <i>Franchising</i>	20
2.2.3 Definições de <i>Franchising</i>	21
2.2.4 Justificativas do <i>Franchising</i>	22
2.2.5 Vantagens para o franqueado.....	24
2.2.6 Vantagens para o franqueador.....	27
2.2.7 Desvantagens para o franqueado.....	28
2.2.8 Desvantagens para o franqueador.....	28
2.2.9 Investindo no <i>Franchising</i>	30
2.3 Empreendedorismo e Franchising.....	32
2.3.1 Introdução.....	32
2.3.2 Franqueados são empreendedores?.....	33
2.3.3 Conflitos.....	36
2.3.4 Características dos franqueados.....	41
3. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO.....	43
3.1 Tipos de pesquisa.....	43
3.1.1 Quanto aos Fins.....	43
3.1.2 Quanto aos meios.....	43
3.2 Universo e Amostra.....	44
3.3 Seleção dos sujeitos.....	44
3.4 Coleta de informação.....	45

3.5 Tratamento dos dados	46
3.6 Limitações da pesquisa	49
4. RESULTADO DA ANÁLISE DE CAMPO E RECOMENDAÇÕES	51
4.1 Resultado dos Franqueados.....	51
4.2 Resultado do Franqueador	55
4.3 Recomendações.....	58
5. CONCLUSÃO	65
6. BIBLIOGRAFIA	70
7. ANEXOS	78

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 -Evolução do <i>Franchising</i> no Brasil.....	20
Tabela 2 - O que você pode comprar em uma franquia.....	25

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Diagrama de um sistema de inferência <i>Fuzzy</i>	49
Figura 2: Sistema de inferência para Empreendedorismo – franqueados da Rede Alfa.....	53
Figura 3: Sistema de inferência para Empreendedorismo – franqueador da Rede Alfa.....	57
Figura 4: Sistema de inferência para Empreendedorismo – exemplo combinação 1.....	63
Figura 5: Sistema de inferência para Empreendedorismo – exemplo combinação 2.....	64
Figura 6: Sistema de inferência para Empreendedorismo – exemplo combinação 3.....	64

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do problema

Os empresários optam por investir no sistema de franquias devido às facilidades que tal sistema lhes proporciona, como obter uma marca consolidada, treinamento, tecnologia, entre outros. Por que o sistema de franquias é tão popular? Por que este sistema vem crescendo tanto? Uma das respostas mais citadas por diversos autores é a intenção de evitar as barreiras de entrada que qualquer nova empresa enfrenta, como economias de escala, identidade da marca, reputação, requisitos de capital, produtos exclusivos, campanha de marketing necessária à introdução dos produtos, ameaças de retaliação por empresas já existentes no mercado, entre tantas outras coisas. Ao optar por uma franquia, tais barreiras não serão enfrentadas pelo empreendedor, pois ela faz parte de uma rede conhecida e consolidada no mercado.

Como a pesquisa será realizada dentro de uma rede de *fast-food*, alguns dados deste mercado são necessários para explicar o fenômeno das franquias. Um fator que influencia no aumento do número de franquias e franqueados é o comportamento do mercado: o *food-service*, que envolve refeições consumidas fora de casa e alimentos prontos, como congelados e entregas em domicílio, movimentou R\$ 38,5 bilhões em 2005, 12,8% acima de 2004, de acordo com estimativa da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação. De 1995 a 2004, compras em *food-service* cresceram 191%, contra um crescimento de 106% do varejo (portal eletrônico *Food Service*, 2006). Entre as franquias de *fast-food*, o faturamento em 2006 teve um crescimento de 26%, de acordo com a ABF - Associação Brasileira de Franquias (Portal Eletrônico Abrasel, 2008). Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), o *food-service* representa 2,4% do PIB brasileiro e emprega diretamente 5,2 milhões de pessoas, o que representa 8% do emprego direto do país (Portal Eletrônico Abrasel, 2008).

Segundo o Portal Eletrônico do *Food-Service* (2006), o potencial do mercado brasileiro do *food-service* é significativo. No país inteiro, 25% da população consome alimentos fora do lar. Em São Paulo, o índice aumenta para 32%, e no Rio de Janeiro,

o índice é de 26%. Nos Estados Unidos, 50% do consumo total de alimentos ocorre fora do lar, o que demonstra que o mercado brasileiro ainda pode crescer muito (Portal eletrônico Food Service, 2006). Segundo Paulo Solmucci Jr., presidente da Abrasel (Portal eletrônico Abrasel, 2008), a projeção é que este mercado atinja 40% entre 2020 e 2025.

Segundo Maricato (2006), este crescimento deverá ocorrer, como vem ocorrendo, através de franquias, que é a maneira mais rápida de expansão para o franqueador e o modo menos arriscado para os empreendedores. A ABF (apud Maricato, 2006, p. 14) considera a franquia até cinco vezes mais segura que um empreendimento independente.

A ABF (apud Maricato, 2006, p. 14) afirma que o Brasil é o terceiro país em que mais cresce o sistema de franquias, atrás dos Estados Unidos e Japão. Outra afirmação é que o sistema de franquias cresce mais rápido que a média da economia do país. Segundo a ABF (apud Maricato, 2006, p. 14), em 2004, o *franchising* faturou aproximadamente 31 bilhões de reais, tinha 678 marcas com 56 mil pontos de venda e 50 mil pessoas empregadas no sistema. Maricato (2006) diz que cerca de 30% desse número provêm do setor de alimentação, em especial os *fast-foods* e restaurantes *à la carte* de comida rápida, e que este é o setor que mais cresce e o mais procurado por potenciais franqueados.

Segundo Paulo Solmucci Jr. (Portal eletrônico Abrasel, 2008), para que as empresas consigam acompanhar o crescimento e as oportunidades do setor, será necessário que elas atendam à demanda crescente cada vez mais diversificada e posicionada. Desta forma, os desafios poderão ser vencidos e quem fizer isso primeiro sairá ganhando.

1.2 Formulação do problema

Apesar do crescimento do mercado e das franquias, o problema que será tratado nesta pesquisa persiste, acompanhando os empreendedores que ajudam à economia do país, geram empregos e criam valor para as pessoas.

De acordo com Dandrige e Falbe (1995), o franqueado não pode ter espírito empreendedor sem entrar em desacordo com os objetivos do franqueador, uma vez que o sistema de franquias impõe várias limitações ao franqueado, como limitação da área geográfica, período de tempo determinado, operações segundo padrões pré-estabelecidos pelo franqueador. Através de pesquisa com ex-franqueados e outros dados, Dandrige e Falbe (1995) concluíram que a insatisfação com o sistema de franquias ocorre devido à inibição das características empreendedoras dos franqueados, por não poderem participar ativamente no sistema.

Para que as redes consigam acompanhar o crescimento do setor e diversificar, a participação mais ativa de seus franqueados deve ser levada em conta e incentivada pelo franqueador.

O problema a ser tratado neste trabalho visa trazer benefícios ao franqueador, aos franqueados e à performance da rede: “Como aperfeiçoar o empreendedorismo para franqueados e franqueador de uma rede de *fast-food*?”.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo final

O objetivo final deste trabalho é investigar a importância do empreendedorismo para franqueados e franqueador no caso específico de uma rede de *fast-food*. Através da identificação dos pontos fracos e fortes investigados, serão apresentadas as vantagens que o empreendedorismo poderá trazer e serão feitas recomendações de melhoria a esta rede.

1.3.2 Objetivos intermediários

- Definir empreendedorismo e identificar as características dos empreendedores;
- Definir *franchising* e identificar as características dos franqueados e do franqueador;

- Identificar as vantagens e desvantagens do *franchising* para franqueados e franqueador;
- Identificar a relação entre empreendedorismo e *franchising*;
- Identificar se franqueados são empreendedores;
- Identificar conflitos entre empreendedorismo e *franchising*.

1.4 Proposição

Este trabalho pretende verificar a proposição de que, devido ao formato do sistema de *franchising*, o empreendedorismo está “sufocado” e que, quando colocado em prática pelos franqueados da rede com mais intensidade, os ganhos serão sentidos não só pelos franqueados, como também pelo franqueador, beneficiando a rede estudada como um todo.

1.5 Delimitação do estudo

Como o trabalho é um Estudo de Caso de uma rede específica de *franchising*, as conclusões do mesmo não poderão ser ampliadas ao sistema de *franchising* como um todo. No entanto o estudo de caso tem relevância não só para a empresa estudada, mas também para todas aquelas que identificarem-se com ela no todo ou em parte. Segundo Yin (2005), “o estudo de caso único pode representar uma importante contribuição à base de conhecimento e à construção da teoria. Tal estudo pode até mesmo nos ajudar a redirecionar as investigações futuras em uma área inteira”.

1.6 Relevância do estudo

O estudo proposto neste trabalho é ainda pouco explorado e há pouca teoria dos temas abordados quando encadeados. A importância do empreendedorismo é cada vez mais sentida na economia global, principalmente num país como o Brasil, onde ainda não é valorizado nem divulgado de forma mais ampla. O empreendedorismo precisa ser reconhecido como importante ferramenta que ajudará na aceleração do crescimento

deste país. Portanto, o sistema de franquias não se exclui desta afirmativa, e só tem benefícios a colher desta relação.

Do ponto de vista do *franchising*, se os franqueados conseguem benefícios através de ações empreendedoras da sua parte, e se o franqueador incentivar e adequar-se a tais ações, certamente a rede inteira terá melhores resultados.

1.7 Definição dos termos

- *Empreendedorismo*: é o processo de criar algo novo, com valor, assumindo os riscos e recebendo as consequentes recompensas pessoais (Hisrich e Peters, 2004).
- *Franchising*: negócio consistindo essencialmente de um franqueador, com um pacote de negócios baseado em produtos ou serviços, testado no mercado, que mantém contratos com franqueados, geralmente independentes financeiramente, que têm suas pequenas empresas e operam sob o formato especificado pelo franqueador, utilizando sua marca (Stanworth e Curran, 1999).
- *Franquia*: unidade franqueada. O termo também indica o sistema e o conjunto de direitos e obrigações do contrato de *franchising*.
- *Franqueador*: a empresa que cede a marca e/ou método de trabalho a terceiros, recebendo em troca, algumas formas de pagamento pelo seu uso.
- *Franqueado*: a pessoa jurídica que adquire o direito de uso da marca e/ou método de trabalho do franqueador, mediante o pagamento de algumas taxas.
- *Taxa de franquia*: é uma taxa inicial cobrada quando o franqueado entra na rede.

- *Taxa de royalties*: pagamento (geralmente mensal) feito do franqueado para o franqueador pelo direito de usar a marca e/ou sistema de trabalho.
- *Taxa de marketing*: pagamento (geralmente mensal) feito do franqueado para o franqueador, destinada a um fundo de promoções, para divulgação da marca e/ou novos produtos.
- *Fast-food*: refeições rápidas. O termo também é usado para designar os restaurantes que operam com o objetivo de servir tais refeições.
- *Conselho de Franqueados*: funciona como um elo entre o franqueador e os franqueados. Formado por alguns franqueados e alguns representantes da franqueadora, é encontrado em várias redes de franquias. Este instituto, que possui caráter consultivo e geralmente não deliberativo, apresenta-se como um excelente canal de comunicação e integração entre franqueador e franqueado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Empreendedorismo

2.1.1 Surgimento do Empreendedorismo

Segundo Hisrich e Peters (2004), a palavra *entrepreneur* é de origem francesa, e significa “aquele que está entre”.

O termo empreendedorismo surgiu no século XVI, na França, quando capitães de fortuna contratavam mercenários para servir aos príncipes e às cidades (Kaufman e Dant, 1998). Hisrich e Peters (2004) comentam que Marco Pólo retrata um exemplo da definição inicial de empreendedor, que era aquele que assinava contratos como intermediário com pessoas de recursos para vender suas mercadorias no Extremo Oriente. Pagando uma taxa de 22,5% ao capitalista, ele assumia todos os riscos do negócio, e quando bem-sucedido, entregava ao capitalista 75% dos lucros.

Nos negócios, o termo empreendedorismo surgiu no século XVIII e fazia menção aos atores que assumiam contratos para realizar trabalhos públicos, introduziam inovações nas técnicas de agricultura ou arriscavam o próprio capital na indústria (Kaufman e Dant, 1998). Hisrich e Peters (2004) comentam que na Idade Média, o empreendedor era a pessoa responsável por grandes projetos de produção, como por exemplo, o clérigo, cuja função era administrar as obras arquitetônicas como castelos, fortificações, catedrais, entre outros.

Desde o início, o termo empreendedorismo foi associado a correr riscos e às incertezas. (Kaufman e Dant, 1998). No século XVII, a definição de empreendedor agregou o risco como característica certa. Empreendedores eram as pessoas que assumiam riscos de lucro ou prejuízo em contratos de valores fixos com o governo. No século XVIII, o empreendedor foi diferenciado do investidor de risco devido à industrialização. Enquanto este fazia investimentos de risco com capital próprio para obter altos retornos, o empreendedor utilizava capital apenas para financiar suas invenções. (Hisrich e Peters, 2004).

Segundo Hisrich e Peters (2004), no final do século XIX e início do século XX, os empreendedores e os gerentes exerciam as mesmas funções, não havia diferenças entre eles, uma vez que buscavam administrar os negócios de forma a obter lucro e buscar competitividade, e não estavam preocupados com a criatividade e inovação. Em meados do século XX, a definição de empreendedor adotou o conceito de inovação.

De acordo com Hisrich e Peters (2004), a inovação é uma das tarefas mais difíceis para o empreendedor, pois inovar ou lançar algo novo engloba a criação e conceitualização, além da compreensão de todas as forças em funcionamento no ambiente.

2.1.2 Definições de Empreendedorismo

As definições de empreendedorismo foram categorizadas em três grupos por Kaufman e Dant (1998): (1) pelas características ou qualidades possuídas pelos empreendedores, (2) pelo processo do empreendedorismo e seus resultados, e (3) pelas atividades praticadas pelos empreendedores.

Pelas características pessoais, os autores chegaram à conclusão de que os empreendedores encaixam-se em tudo que se deseja de uma pessoa de negócios.

*Outros traços como criatividade, adaptabilidade, know-how técnico, visão e habilidade de liderança, experiências organizacionais e gerenciais, habilidade para tomar decisões rápidas e para agir em ambientes incertos e com mudanças rápidas, integridade pessoal, uma variedade de tomadas de decisões cognitivas, categorias específicas de características culturais, e cenário educacional podem também ser associados com empreendedores de sucesso*¹ (Kaufman e Dant, 1998, p. 7).

Pelo processo do empreendedorismo, Kaufman e Dant (1998) mencionam os conceitos dados por diversos autores: empreendedorismo é a criação de novos empreendimentos, de novas organizações; é alcançar novos patamares financeiros

¹ Traduzido pela autora.

através das criações; é obter lucro através de recursos novos, únicos e valiosos num ambiente incerto e ambíguo.

Nas definições das atividades praticadas pelos empreendedores, alguns autores contribuíram para que Kaufman e Dant (1998) chegassem à conclusão de que deve ser impossível especificar e prever até as categorias gerais de atividades que comprometem o fenômeno, tanto na criação quanto no controle operacional de uma empresa: um empreendedor conecta mercados diferentes, satisfaz ou supera as deficiências do mercado, cria e gerencia acordos contratuais, fornece recursos que faltam no mercado e é orientado para o lucro.

Kaufman e Dant (1998) resumem dizendo que, sob o ponto de vista deles, o empreendedorismo foca na criação de uma nova empresa, e não no processo existente de gerenciamento pró-ativo da organização. Dornelas (2005, p.40) alinha a opinião dizendo que “o processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas”.

Hisrich e Peters (2004) definem empreendedorismo:

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal . (Hisrich e Peters 2004, p.29).

Segundo estes autores, esta definição engloba quatro aspectos básicos de ser um empreendedor: (1) o empreendedorismo envolve criação que tenha valor para o empreendedor e para o público para o qual é desenvolvida; (2) o empreendedorismo exige a dedicação do tempo e esforço suficientes para a criação e para torná-lo operacional; (3) ter consciência dos riscos necessários; (4) as recompensas de ser um empreendedor. Tais recompensas incluem: independência, a mais importante delas, seguida da satisfação pessoal. Há também a recompensa financeira para os que buscam o lucro. Esta recompensa, para alguns empreendedores, é o indicador do grau de sucesso.

Dornelas (2005) define o empreendedor como uma pessoa diferenciada, visionária, que deseja fazer as coisas de um modo diferente, novo, que cria algo novo ou olha

para o que já existe com uma visão nova. Schumpeter (1934) define o empreendedor: “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Kwiatkowski (2004, p. 218) define: “Empreendedorismo é muita coisa ao mesmo tempo, mas acima de tudo é a habilidade de perceber oportunidades e de conseguir os recursos necessários para explorá-los”². Miller (1983) diz que as estratégias para a orientação empreendedora são: pró-atividade; disposição para correr riscos; e promover a inovação.

2.1.3 As três dimensões do Empreendedorismo

O empreendedorismo distingue-se de qualquer outro comportamento porque contém obrigatoriamente, em maior valor ou menor medida, três dimensões: o risco, a inovação e a pró-atividade (Trigo, 2003).

2.1.3.1 Risco

O risco, no dicionário (Wikipedia, 2008), está definido de duas maneiras: (1) qualitativamente: o risco é proporcional às perdas esperadas que podem ser causadas por um acontecimento e às probabilidades deste acontecimento; (2) quantitativamente: na engenharia, risco é igual à probabilidade de acidente vezes as perdas por acidente; em finanças, risco é uma variedade inesperada ou volatilidade de rendimento (inclui pior ou melhor do que o esperado); em estatística, o risco está associado à probabilidade de algum evento visto como indesejado. A probabilidade daquele evento e alguma estimativa do estrago esperado devem ser combinados num cenário acreditável, que inclui risco, arrependimento e probabilidades de recompensa num valor esperado para aquele resultado. No empreendedorismo, o risco que o empreendedor corre é o de o seu serviço ou produto não ser aceite pelo mercado (Trigo, 2003).

² Traduzido pela autora.

2.1.3.2 Inovação

As definições clássicas de inovação, citadas por Trigo (2003), são: o ato de introduzir algo novo; uma idéia, método ou dispositivo novo; a exploração bem-sucedida de novas idéias; mudança que cria uma nova dimensão da performance; o processo de fazer melhorias pela introdução de algo novo. A definição dada pelo Wikipedia (2008): “inovação abrange o processo inteiro, desde a idéia à implementação, para o desenvolvimento de novos produtos, serviços, métodos, práticas e políticas de gestão”.

Coloquialmente a palavra inovação é por vezes usada como sinônimo do resultado do processo, mas não deve ser confundida com invenção (Fargerberg, 2004). Invenção, segundo Fargerberg (2004), é a primeira vez que se pensa numa idéia para um novo produto ou processo, e inovação é a primeira tentativa de colocá-lo em prática.

Schumpeter (1942) definiu a invenção econômica na Teoria do Desenvolvimento Econômico:

- (1) A introdução de um novo produto ou uma nova qualidade de um produto;
- (2) A introdução de um novo método de produção;
- (3) A abertura de um novo mercado, previamente existente ou não;
- (4) A conquista de um novo tipo de material;
- (5) Levar a cabo uma nova organização ou indústria, criando uma posição de monopólio ou quebrando um monopólio.

Schumpeter (1942) popularizou e utilizou o termo destruição criativa, que quer dizer: “da destruição um novo espírito de criatividade nasce”, para descrever o processo de transformação que acompanha a inovação radical. Na visão do capitalismo de Schumpeter (1942), a força que sustenta o crescimento econômico a longo prazo é a inovação praticada pelos empreendedores, mesmo ao destruir o valor de empresas estabelecidas que desfrutavam alguma posição do poder do monopólio.

2.1.3.3 Pró-atividade

Bateman e Crant (1993) dizem que o conceito de personalidade pró-ativa surgiu no início da década de 90 para descrever a disposição de uma pessoa iniciar mudança no seu ambiente. O *The American Heritage Dictionary of the English Language* (2000), define pró-atividade como a ação antecipada para lidar com uma dificuldade esperada. Uma pessoa pró-ativa faz as coisas acontecerem, enquanto uma pessoa passiva deixa as coisas acontecerem a ela. Ser pró-ativo é antecipar-se e tomar as rédeas da situação. Trigo (2003) diz que nas organizações, ser pró-ativo significa ter o controle e fazer os planos acontecerem ao invés de apenas se ajustar a situações ou esperar que algo aconteça. Empregados pró-ativos geralmente não são mandados a agir, e não precisam de instruções detalhadas. Empregados podem ser pró-ativos no seu papel definido, por exemplo, mudando a maneira de como é executada uma tarefa para que ela seja mais eficiente (Trigo, 2003).

2.1.4 Características dos empreendedores

“Os empreendedores são conhecidos por seus fortes valores e aspirações profissionais, suas longas jornadas de trabalho e seu estilo administrativo dominante. Os empreendedores tendem a se apaixonar pela organização e sacrificarão quase tudo para garantir sua sobrevivência” (Hisrich e Peters 2004, p. 37).

Hisrich e Peters (2004) comentam que a decisão de abandonar a profissão ou o estilo de vida para criar algo novo ocorre, em grande parte, devido à ruptura. Muitas pessoas não têm a coragem necessária para mudar, e quando elas se vêem desempregadas ou aposentadas, insatisfeitas no trabalho ou rebaixadas de cargo, ou transferidas para locais indesejados, a vontade de agir torna-se maior. Outra causa de ruptura que pode levar à abertura de empresas é quando um estudante termina um grau de educação e não é empregado ou promovido no trabalho, o que gera desmotivação e o leva a abrir o seu próprio negócio.

Segundo Hisrich e Peters (2004), o desejo de formação de um novo empreendimento é influenciado pela cultura, subcultura, família, professores e colegas de um

indivíduo. A cultura que valoriza pessoas que obtêm sucesso através dos seus negócios próprios, como a americana, por exemplo, dá origem a mais empreendimentos do que outra que não incentiva tal fato.

Dornelas (2005) cita as principais características dos empreendedores de sucesso: são visionários, têm habilidade para implementar seus sonhos; sabem tomar decisões, mesmo nos momentos difíceis, e colocam em ação rapidamente seus planos; sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado; sabem identificar oportunidades, são curiosos e atentos a informações; são determinados e dinâmicos; são dedicados, incansáveis e loucos pelo trabalho; são otimistas e apaixonados pelo que fazem; gostam de ser independentes, em vez de empregados; querem determinar seus próprios passos; são líderes e formam excelentes equipes; são bem relacionados; são organizados; planejam cada passo de seu negócio; aprendem continuamente, sabem que quanto mais dominarem o ramo de negócios, maior seu sucesso; assumem riscos calculados e gerenciam os riscos; e criam valor para a sociedade, gerando empregos, contribuindo com a economia do país, e inovando para melhorar a vida das pessoas.

Hisrich e Peters (2004) comentam sobre a aceitação de riscos em empreendedorismo. Opinam dizendo que apesar de praticamente todas as definições recentes de empreendedor incluírem a capacidade de correr riscos, não foram determinadas relações causais conclusivas, portanto a aceitação de riscos ainda não pode ser estabelecida como característica distintiva dos empreendedores.

As habilidades que os empreendedores devem ter, na visão de Hisrich e Peters (2004), são:

- habilidades técnicas: incluem redação, atenção, apresentações orais, organização, treinamento, trabalho em equipe e *know-how* técnico;
- habilidades de administração de empresas: incluem as áreas envolvidas no início, o desenvolvimento e a administração de qualquer empresa. Habilidades como capacidade de tomar decisões, relações humanas, marketing,

administração, finanças, contabilidade, controle e negociação são necessárias na formação e no desenvolvimento de uma nova empresa;

- habilidades empreendedoras pessoais: são as que distinguem um empreendedor de um gerente. São elas: controle interno e de disciplina, capacidade de correr riscos, espírito de inovação, persistência, liderança visionária e orientação para mudanças.

Dornelas (2005) compara o papel do administrador com a do empreendedor, e afirma que o empreendedor é um administrador, mas a grande diferença é que o empreendedor é muito mais visionário. Dornelas diz ainda que os empreendedores se preocupam mais com os aspectos estratégicos do negócio, e o crescimento da organização atrapalha na tomada de decisões do dia-a-dia com tanta facilidade.

Hisrich e Peters (2004) dizem que a razão mais citada para um indivíduo tornar-se empreendedor é a independência. A vontade de ser o próprio patrão leva os empreendedores a lidar com todos os riscos envolvidos – sociais, psicológicos e financeiros – além da dedicação de tempo necessária e da coragem para suportar frustrações e adversidades. O dinheiro aparece em segundo lugar para os homens, enquanto para as mulheres, a ordem de classificação é: a satisfação com o trabalho, a realização, a oportunidade e o dinheiro.

Por causa da sua história, o empreendedorismo sempre esteve ligado à criação de novas empresas. Mais recentemente, à sua definição foi incorporada uma característica comercial: a busca do lucro. (Kaufman e Dant, 1998). Já Dornelas (2005) coloca que os empreendedores não se preocupam demasiadamente com os lucros, o mais importante é o sucesso do negócio, e os lucros são a consequência disso.

Segundo Hisrich e Peters (2004), modelos de desempenho são indivíduos que influenciam a escolha e o estilo de carreira de um empreendedor. Os autores afirmam que os modelos de desempenho podem ser os pais, irmãos, outros parentes ou outros empreendedores. Geralmente os empreendedores, quando bem-sucedidos, são

exemplos altamente motivadores para que indivíduos iniciem empreendimentos. Os autores comentam que os modelos de desempenho assumem por vezes o papel de mentores:

O empreendedor necessita de um forte apoio e de um sistema de aconselhamento em todas as fases do novo empreendimento. Esse sistema de apoio talvez seja mais importante durante a fase inicial, pois provê informações, conselhos e orientações sobre vários assuntos, como estrutura organizacional, obtenção dos recursos financeiros necessários, marketing e segmentos de mercado. (Hisrich e Peters, 2004, p. 83).

De acordo com Hisrich e Peters (2004), o empreendedor deve estabelecer uma rede de apoio moral com pessoas que darão apoio psicológico nos momentos difíceis do processo de empreender. Tal rede é composta pelos familiares, cônjuges e amigos. Os autores citam ainda a importância de uma rede de apoio profissional, formada por mentores, associados (autônomos com experiência em iniciar um negócio; clientes; especialistas, como consultores, advogados ou contadores; e fornecedores), associações comerciais ou filiações pessoais. Os contatos de ambas as redes oferecem ao empreendedor confiança, amparo, conselhos e informações.

2.1.5 Tipos de empreendedores

Outras definições foram atribuídas aos empreendedores, como por exemplo, Shane e Cable³ citados por Kaufman e Dant (1998, p.7): indivíduos que recebem compensações na forma de reclamações nas ações de uma firma e que têm também controle operacional de uma organização.

Surge o intra-empreendedorismo, para apontar atividades empreendedoras dentro de firmas existentes, como: busca agressiva de oportunidades, capacidade de renovação e mudanças através da flexibilidade e adaptação, promoção da inovação e criatividade e propensão para correr riscos (Dornelas, 2005). Kaufman e Dant (1998) discordam que o conceito de intra-empreendedorismo seja útil na formação das novas definições de empreendedorismo, alegando que tal conceito não obtém o significado e a relevância

³ SHANE, S., CABLE, D. 1997. *Entrepreneurship, opportunism and trust*. Working Paper. Boston, MA: Massachusetts Institute of Technology.

da pró-atividade gerencial no mercado cada vez mais competitivo, e também não adiciona novas dimensões às responsabilidades gerenciais.

Sundbo et al. (2001) criaram um termo para definir o franqueado como empreendedor, argumentando que o formato do *franchising* traz à tona um papel empresarial especial, que em muitas maneiras difere das características convencionais do empreendedor. Este termo é “*frantrepeneur*”, ou fran-empendedor⁴, junção das palavras *franchised* (franqueado) com *entrepreneur* (empendedor). O fran-empendedor é mais uma ramificação do empendedor, assim como o intra-empendedor. Os autores afirmam que o fran-empendedor é capaz de entrar num formato de negócio pronto e por vezes rígido, e agir de forma independente num mercado local. Sundbo et al. (2001) seguem demonstrando algumas diferenças entre os tipos de empreendedores através da estratégia de cada um deles. O empendedor geralmente segue sua própria visão (Sundbo et al., 2001); enquanto o intra-empendedor adapta e prepara a empresa para as mudanças e turbulências; e o fran-empendedor adapta os padrões da franquia às condições locais (Sundbo et al., 2001).

Sundbo et al. (2001) analisam o escopo da inovação pela perspectiva dos empreendedores, intra-empendedoros e fran-empendedoros. Tanto os empreendedores quanto os intra-empendedoros possuem amplo escopo para trabalhar com a inovação, pois ambos têm a escolha de fazer inovações radicais ou incrementais. Já os fran-empendedoros possuem um escopo limitado, pois não possuem controle das configurações básicas do sistema de franquias e geralmente as mudanças que implementam são de caráter incremental.

2.1.6 O empreendedorismo e o desenvolvimento econômico

O papel do empendedor sempre foi fundamental na sociedade, mas pode-se chamar o momento atual de a era do empendedor, com o empreendedorismo sendo apoiado por instituições educacionais, governos, sociedade e corporações (Hisrich e Peters, 2004). O intenso avanço tecnológico, a economia altamente competitiva, os meios de

⁴ Adaptação do termo *frantrepeneur* à língua portuguesa, pela autora.

produção e serviços sofisticados, são alguns dos fatores que requerem um número muito maior de empreendedores. Atualmente são os empreendedores que eliminam barreiras comerciais e culturais, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalhos e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando bens e riqueza para a sociedade (Dornelas, 2005).

Hisrich e Peters (2004) dizem que o apoio da sociedade ao empreendedorismo continuará no futuro e é essencial para favorecer motivação e sustentação pública. Nunca antes os empreendedores foram tão reverenciados pela população. Nos Estados Unidos, o interesse pelo empreendedor é digno de honra e, em muitos casos, de prestígio. A mídia neste país tem feito grande cobertura e elevado a imagem do empreendedor e das empresas em crescimento, destacando suas contribuições para a sociedade.

Hisrich e Peters (2004) dizem ainda que as grandes empresas também têm interesse no empreendedorismo, pois estão cada vez mais interessadas em capitalizar sua pesquisa e desenvolvimento (P&D) no mercado hipercompetitivo em que vivem atualmente.

Os novos empreendimentos têm recebido também apoio governamental, como: vantagens nos impostos, prédios, estradas e um sistema de comunicações para facilitar o processo de criação. Os incentivos dos governos deverão continuar no futuro, pois cada vez mais legisladores entendem que novas empresas geram empregos e aumentam a produção econômica na região (Hisrich e Peters, 2004).

De acordo com Dornelas (2005), o empreendedorismo tem tido enorme foco nas políticas públicas na maioria dos países. Em 1998, o Reino Unido publicou um relatório que alertava sobre a necessidade de intensificar o empreendedorismo através de novas iniciativas, visando alcançar um futuro competitivo. A Alemanha tem implementado um número crescente de programas que apóiam e destinam recursos financeiros à criação de novas empresas. O Ministério de Comércio e Indústria da Finlândia lançou em 1995 o decênio do empreendedorismo, visando apoiar as iniciativas de criação de novas empresas, criar uma sociedade empreendedora e promover o empreendedorismo como fonte de geração de emprego. Em Israel, o

Programa de Incubadoras Tecnológicas apoiou mais de 500 novas empresas e angariou investimento de capital de risco nas empresas israelenses, levando mais de cem destas empresas à Nasdaq (Bolsa de ações de empresas de tecnologia nos Estados Unidos). Na França, ensino do empreendedorismo é incentivado nas universidades, onde incubadoras estão sendo criadas. A Europa está convencida de que os futuros empresários e a competitividade de seus empreendimentos são responsáveis pelo seu poder econômico. Recentemente, no Fórum Econômico Mundial, o empreendedorismo foi discutido como assunto de interesse global (Dornelas, 2005).

Segundo Dornelas (2005), os Estados Unidos são o maior exemplo de comprometimento com o empreendedorismo e progresso econômico. Governos locais e organizações privadas promovem centenas de iniciativas para incentivar e apoiar o empreendedorismo naquele país. O governo americano gasta centenas de milhões de dólares em programas de apoio ao empreendedorismo todos os anos. Devido ao sucesso destes programas, outros países os têm como modelos.

No Brasil, o empreendedor encontrava imensas dificuldades devido à falta de informação sobre o empreendedorismo, além dos ambientes políticos e econômicos não serem propícios até o final da década de 1980. Na década de 1990, entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) surgiram e ajudaram a iniciar maior divulgação e promoção do empreendedorismo (Dornelas, 2005).

O Governo Federal do Brasil criou o programa “Brasil Empreendedor”, que funcionou de 1999 à 2002, dirigido à capacitação de mais de 6 milhões de empreendedores em todo o país, destinando a eles recursos financeiros num investimento total de R\$ 8 bilhões. Este programa realizou mais de 5 milhões de operações de crédito. Outro fato que mostra o incentivo ao empreendedorismo no Brasil é a criação de programas como o EMPRETEC e o Jovem Empreendedor do Sebrae, além do aumento cada vez maior dos diversos cursos e programas criados nas universidades brasileiras para o ensino do empreendedorismo (Dornelas, 2005).

2.2 *Franchising*

2.2.1 Introdução

O *Franchising* é cada vez mais, no Brasil e no resto do mundo, um formato de negócios que não para de crescer. Segundo a Associação Brasileira de Franquias (ABF) (2006), o número de redes no Brasil passou de 814 em 2004 para 971 em 2005, e o número de unidades franqueadas alcançou 61,4 mil naquele ano. O faturamento alcançou os 35 bilhões de reais, registrando um crescimento de 13% em relação a 2004. O setor de alimentação, que é um dos mais procurados, teve em 2005 um aumento de 26% no número de redes e 16% no faturamento. O crescimento foi acima da média, o que segundo a ABF, está diretamente relacionado com o desempenho da economia (Portal do *Franchising*, 2006). A tabela 1 mostra a evolução do sistema de franquias no Brasil, e mais detalhes podem ser vistos nos anexos de 1 a 6.

Tabela 1 -Evolução do *Franchising* no Brasil

FATURAMENTO - R\$ BILHÕES		
ANO	FRANCHISING EM GERAL	SETOR ALIMENTAÇÃO
2001	25,000	3,333
2002	28,000	3,633
2003	29,044	3,855
2004	31,639	4,359
2005	35,820	5,073
2006	39,810	6,390
2007	46,039	7,476
NÚMERO DE REDES		
ANO	FRANCHISING EM GERAL	SETOR ALIMENTAÇÃO
2001	600	113
2002	650	127
2003	678	125
2004	814	145
2005	971	162
2006	1013	197
2007	1197	241
NÚMERO DE UNIDADES		
ANO	FRANCHISING EM GERAL	SETOR ALIMENTAÇÃO
2001	51000	3959
2002	56000	4655
2003	56564	5005
2004	59028	5376
2005	61458	6011
2006	62584	6325
2007	65553	7046

Fonte:ABF(www.portaldofranchising.com.br, 2008).

Existem diversos tipos de franquias, como as de produtos, de distribuição, de serviços e a industrial. A franquia de produtos é a que será tratada nesta dissertação, pois é a que se aplica às redes de *fast-food*. Ela se refere à produção e/ou comercialização de bens que são produzidos pela franqueadora ou por fabricantes licenciados por esta. O franqueado comercializará exclusivamente estes produtos (Leite, 1991).

2.2.2 Surgimento do *Franchising*

Schwartz (2003) afirma que o sistema de franquias é muito mais antigo do que imaginamos. A assinatura de um dos primeiros contratos de franquia ocorreu em

1852, quando a *Singer Sewing Machine Company* concedeu a terceiros a utilização da marca *Singer* em seus estabelecimentos, visando expandir sua rede de distribuição. Mas foi só em 1930 que o sistema de franquias começou a ganhar o mundo, quando a *General Motors*, visando expandir seus pontos de vendas, utilizou este sistema.

Fulop e Forward (2007) identificam três estágios no desenvolvimento do *franchising*. O primeiro estágio deu-se com a *Singer Sewing* nos Estados Unidos em meados do século XIX. O segundo estágio, que ocorreu entre as décadas de 1920 e 1930, remete à relação entre as companhias de gasolina e alguns atacadistas e varejistas, que se pareciam aos acordos de licença de uso de franquia. O terceiro estágio, chamado de 3ª geração de *Franchising*, surgiu nos Estados Unidos no final da década de 1940, e é chamado de *Business Format Franchising*. Traduzido como franquia formatada por Maricato (2006), este autor considera a 3ª geração como franquia razoavelmente formatada e adiciona uma 4ª geração para a franquia formatada.

2.2.3 Definições de *Franchising*

A definição oficial da ABF para conceituar franquias é:

Franchising é um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado em estreita e contínua colaboração entre empresas jurídica e financeiramente distintas e independentes, através do qual o franqueador concede o direito e impõe a obrigação aos seus franqueados de explorarem uma empresa de acordo com o seu conceito (Portal do Franchising, 2006).

Stanworth e Curran (1999) definem *franchising* na visão de formato de negócios, como um negócio consistindo essencialmente de um franqueador, com um pacote de negócios baseado em produtos ou serviços, testado no mercado, que mantém contratos com franqueados, geralmente independentes financeiramente, que têm suas pequenas empresas e operam sob o formato especificado pelo franqueador, utilizando sua marca.

Shane e Hoy (1996) dizem que o *franchising* é uma forma de negócio contratual, onde uma firma adquire o direito de uso da marca e do sistema operacional de outra firma.

Shane e Hoy (1996, p. 326) definem: “*Franchising* é uma forma de organização que requer um grupo de empreendedores para cooperar com outro grupo de empreendedores que adquirem as práticas existentes da organização”.⁵

A definição de Curran e Stanworth⁶ (apud Stanworth e Curran, 1999, p.326):

*Um formato de negócio consistindo essencialmente de uma organização (o franqueador) com um pacote de negócio testado no mercado, centrado num produto ou serviço, entrando num relacionamento contratual contínuo com franqueados, tipicamente auto-financiados e pequenas firmas independentes gerenciadas pelos donos, operando sob a marca do franqueador para produzir produtos e/ou serviços de acordo com um formato especificado pelo franqueador.*⁷

Mendelsohn (1994) acrescenta à definição de *franchising* as questões de pagamento. O autor afirma que, no mundo de negócios, nada acontece de graça, e cita várias formas de remuneração do franqueador: na assinatura do contrato, pela taxa inicial de franquia; e após o início das operações da franquia, por taxas mensais, denominadas *royalties*, que normalmente correspondem a um percentual das vendas da unidade franqueada. Os *royalties* podem também ser calculados como um percentual do valor de compras das matérias-primas ou mercadorias, quando o franqueador é também o fornecedor do franqueado; pode ser cobrado ainda um valor fixo por mês, ou até mesmo embutir no custo dos produtos um percentual para remuneração. Mendelsohn (1994) reafirma que, independente da forma, a remuneração ao franqueador será paga tanto pelos serviços iniciais como pelos serviços permanentes que prestar.

2.2.4 Justificativas do *Franchising*

Hisrich e Peters (2004) afirmam que as franquias representam uma oportunidade para o empreendedor expandir o negócio, seja ele franqueado ou franqueador. O franqueado recebe treinamento, apoio no marketing e utiliza uma imagem estabelecida. Ele compra a franquia para ingressar em um novo negócio com maior

⁵ Traduzido pela autora.

⁶ CURRAN, J., STANWORTH, J. 1983. Franchising in the modern economy – Towards a theoretical understanding. *International Small Business Journal*, vol. 2, n.º. 1, p. 826, 1983.

⁷ Traduzido pela autora.

chance de sucesso do que se fosse começar um negócio sozinho. O franqueador, por sua vez, utiliza-se da franquia para expandir o seu negócio, fazendo com que outros (os franqueados) paguem pelo uso do nome, processo, produto, serviço, entre outros.

Uma organização decide adotar o sistema de franquias quando fica difícil encontrar dentro da própria organização pessoas com experiência gerencial e conhecimento do mercado local, além de capital disponível. É aí que irá buscar os franqueados, para suprir tais necessidades (Oxenfeldt e Kelly, 1969). Os franqueados geralmente possuem experiência gerencial, eles são os primeiros a se preocuparem com o bom funcionamento do negócio, para que seja possível obter lucros que compensem o investimento que eles são obrigados a fazer (Oxenfeldt e Kelly, 1969). Como os franqueados investem capital próprio no negócio, é provável que sejam pessoas com capacidade administrativa (Combs et al., 2004, p. 880).

Quando necessita expandir-se geograficamente, a organização recorre a franqueados locais para que o conhecimento daquele mercado específico seja obtido através deles (Oxenfeldt e Kelly, 1969). O mesmo ocorre quando se trata de necessidade de capital. Franquear é a maneira mais fácil de expansão para a organização. (Kaufman e Dant, 1996, Fulop e Forward, 2007).

Fulop e Forward (2007) citam três motivos que levam firmas a franquear unidades:

- Vantagens organizacionais (1): os contratos do sistema de franquias possibilitam ao franqueador um alto nível de controle organizacional e operacional sobre as unidades franqueadas. Outra vantagem organizacional é a dedicação para atingir altas vendas, controles de custos e qualidade e oferecer serviço de alta qualidade aos clientes, graças aos franqueados, que têm motivação, pois investiram seu próprio capital no negócio. Franquear unidades também resolve o problema de recrutamento de funcionários, uma vez que os franqueados são mais preparados e motivados do que os gerentes das unidades não-franqueadas.

- O ambiente sócio-econômico (2): a mudança no setor de serviços nas economias mais desenvolvidas, com maior nível de exigência; e o aumento da intensidade das viagens que incrementou o valor das marcas, são duas explicações para a expansão do *franchising*. Outros fatores, como interesse do governo e ajuda financeira para as pequenas empresas, também contribuíram no Reino Unido. A União Européia também acredita que o *franchising* ajuda na sobrevivência do setor das pequenas empresas, e o considera como um mecanismo para estimular a criação de pequenas empresas em regiões não muito comercializadas (*Comission of the European Community*⁸, apud Fulop e Forward, 2007, p. 608).
- O papel de outras partes interessadas (3): no Reino Unido, o *franchising* tem recebido suporte dos bancos. Os franqueados proporcionam menos riscos de falência que outros empreendedores não-franqueados, ao escolherem franquias que já foram investigadas pelos bancos. Desta forma, os bancos oferecem mais facilidade para iniciar os negócios e taxas de juros menores aos futuros franqueados, baseados no funcionamento comprovado do negócio do franqueador.

Fulop e Forward (2007) dizem ainda que há duas explicações teóricas para o *franchising*, que são: teoria de alocação de recursos e teoria da agência. A primeira vê o *franchising* como um meio para o crescimento desejado pelo franqueador e também como uma forma de transferir os riscos para os franqueados. A segunda vê o *franchising* como um canal de gestão que possibilitará vantagens de padronização, economias de escala e controle adquiridos pelo marketing integrado, além das vantagens de motivação e flexibilidade.

2.2.5 Vantagens para o franqueado

⁸ COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITY. 1991. *Towards a single market distribution*. Bruxelas: COM, vol. 91, no. 41.

Segundo Hisrich e Peters (2004), uma das principais vantagens do empreendedor que opta por uma franquia é correr menos riscos que o habitual. A tabela 2 aponta as maiores vantagens de uma franquia.

Tabela 2 - O que você pode comprar em uma franquia

<ol style="list-style-type: none">1. Um produto ou serviço com mercado estabelecido e imagem favorável2. Uma fórmula ou <i>design</i> patenteado3. Nomes ou marcas registradas4. Um sistema de administração financeira para controle de receitas5. Assessoria administrativa de especialistas no ramo6. Economias de escala em propaganda e compras7. Serviços oferecidos pela sede8. Um conceito empresarial testado

Fonte: HISRICH, D., PETERS, M.P., 2004, p.488.

Uma vantagem para o franqueado no sistema de *franchising* é a maior chance de sucesso que em negócios independentes: o franqueado não começará do zero, ao adquirir uma franquia, receberá um pacote pronto do franqueador que já tem experiência comprovada (Leite, 1991; Phan et al., 1996).

Hisrich e Peters (2004) apontam que o franqueador oferece assistência administrativa para o franqueado. O franqueado passa por um treinamento em todos os aspectos de operação da franquia, podendo incluir aulas de contabilidade, administração de pessoal, marketing e produção. Alguns franqueadores exigem que os franqueados trabalhem em uma loja ou instalações da empresa para obter experiência prática. Quando se inicia a franquia, a maioria dos franqueadores oferece assistência administrativa caso necessário. Os franqueadores frequentemente visitam as franquias dispondo de aconselhamento e mantendo os franqueados informados sobre novidades da franquia (Hisrich e Peters, 2004).

Outra vantagem para o franqueado é a marca já está estabelecida e consagrada no mercado (Leite, 1991; Litz et al., 1998; Hisrich e Peters, 2004). Hisrich e Peters (2004) mencionam a aceitação do produto: em geral, o nome, produto ou serviços da franquia são aceites no mercado.

Há mais garantias no mercado: o franqueado aproveitará as vantagens competitivas de seu franqueador, que já conhece o perfil dos clientes e os pormenores do processo, e que planeja a expansão da rede visando obter sucesso (Leite, 1991). Hisrish e Peters (2004) também citam o conhecimento do mercado: as franquias estabelecidas no mercado oferecem aos empreendedores um plano contendo o perfil do cliente-alvo e as estratégias. Isso é importante devido às diferenças regionais e locais dos mercados. Devido a sua experiência, os franqueadores fornecem conselhos e assistência para cada caso.

Há possibilidade de maior lucratividade: o franqueado consegue se beneficiar de economias de escala (Leite, 1991; Litz et al., 1998, Stanworth e Curran, 1999), créditos, maiores prazos de pagamentos, menores custos de instalação, despesas com propaganda da marca são rateadas entre todas as unidades da rede (Leite, 1001), além de não ter que arcar com os custos de pesquisa de novos produtos (Litz et al., 1998). Hisrish e Peters (2004) também comentam o aspecto financeiro: a franquia pode poupar ao empreendedor tempo e capital, uma vez que alguns franqueadores analisam a localização e fazem pesquisa de mercado da área onde será instalada a franquia. Alguns franqueadores financiam o investimento inicial para a operação da franquia. O layout, o controle de matéria-prima e estoque e o poder de compra da franquia também consistem em economias para o empreendedor. Michael (2002) e Hisrish e Peters (2004) dizem que o capital investido em propaganda e promoção de vendas também é muito menor para o empreendedor franqueado do que para o não-franqueado, uma vez que cada franquia contribui com um valor baseado num percentual de vendas, e o número total de franquias permite vasta propaganda, promovendo a imagem e credibilidade da empresa, o que seria impossível para uma empresa pequena.

Hirish e Peters (2004) mencionam ainda como vantagem para o franqueado os controles operacionais e estruturais: a manutenção do controle de qualidade dos produtos e serviços, além de controles administrativos eficientes são problemas enfrentados por inúmeros empreendedores iniciantes. O franqueador, especialmente no ramo de alimentos, apontará fornecedores que mantenham os padrões de qualidade estabelecidos, ou será o responsável pelo fornecimento dos suprimentos. Os controles

administrativos são especificados em manuais que os franqueados recebem ao assinarem o contrato de franquia.

2.2.6 Vantagens para o franqueador

Uma das vantagens é a rapidez para expandir – nem sempre a empresa possui o capital necessário para sua expansão a nível nacional ou internacional, o que irá conseguir franqueando unidades (Leite, 1991; Phan et al., 1996; Hirish e Peters, 2004). Empresas que começaram a franquear unidades rapidamente ganharam *market-share*, o que alavancou as finanças daquelas empresas (Michael, 2002). Leite (1991) cita a maior participação no mercado, conseguida com o aumento do número de unidades como vantagem para o franqueador. O autor cita ainda a cobertura geográfica: as unidades franqueadas podem estabelecer-se em locais distantes da matriz, conseguindo desta forma maior cobertura geográfica (Leite, 1991).

Outra vantagem é a redução de custos. Economias de escala são conseguidas à medida que se beneficia de compras em grandes quantidades (Leite, 1991; Hirish e Peters, 2004), além da redução nos custos de distribuição e logística (Leite, 1991). A operação de uma franquia ocorre com menos funcionários, além da sede e dos escritórios regionais, que também trabalham com poucos funcionários, somente o necessário para atender as demandas dos franqueados, levando a baixas folhas de pagamento para os franqueadores. Isto é vantajoso, pois minimiza os problemas trabalhistas (Hirish e Peters, 2004). Michael (2002) também cita os custos mais baixos conseguidos com franqueados no lugar dos funcionários.

Fulop e Forward (2007) comentam que os franqueados ajudam a solucionar problemas com o quadro de funcionários, mais especificamente no que diz respeito à dificuldade de encontrar no mercado e de poder pagar gerentes capacitados. Os franqueados têm mais incentivos para gerenciar bem as unidades, como: oportunidade de ser seu próprio chefe; ter o respaldo de uma organização de sucesso; produtos fornecidos à preços favoráveis; produtos exclusivos; e a possibilidade de construir um negócio que pode ser vendido para obter lucro (Fulop e Forward, 2007).

A capacidade de destinar mais recursos para propaganda também é conseguida através da implantação do sistema de franquias. Cada franqueado contribui com uma porcentagem de vendas preestabelecidas para o marketing, permitindo ao franqueador produzir campanhas publicitárias na mídia em grande área geográfica (Hirish e Peters, 2004).

2.2.7 Desvantagens para o franqueado

Leite (1991) cita como desvantagem para o franqueado os controles que ele sofre por parte do franqueador: controles financeiros e contábeis sobre suas vendas para efeitos de pagamento de *royalties* e *marketing*, além de controles sobre suas operações, em relação a políticas, procedimentos e às normas convencionais.

A autonomia do franqueado é parcial e refere-se somente aos aspectos básicos do sistema. Outro aspecto de autonomia parcial refere-se à criatividade que, na franquia, não poderá ser exercida livremente (Leite, 1991). Maricato (2006) diz que se ocorrer a descaracterização da rede, devido a criações ou inovações de outros franqueados, modificando os padrões, o franqueado que segue os padrões sentirá como as consequências na reputação da marca lhe atinge diretamente.

Outro fator que ocorre certas vezes é a localização forçada. O franqueado pode fazer sugestões sobre onde instalar o seu ponto, mas a palavra final é sempre do franqueador (Leite, 1991). O franqueado não pode (na maioria dos casos) transferir livremente o negócio para outro empreendedor, pois a cessão de direitos do franqueador se faz à pessoa física do franqueado ou a uma empresa onde ele deverá permanecer como sócio gerente, e caso ele não queira continuar no negócio ou na empresa, o franqueador rescinde a cessão e encerra a franquia (Maricato, 2006). Outra desvantagem é que o franqueado também pode enfrentar o problema da falência do franqueador, ou da sua compra por outra empresa (Hirish e Peters, 2004, Maricato, 2006).

2.2.8 Desvantagens para o franqueador

Uma desvantagem para o franqueador é a perda parcial de controle à medida que as distâncias aumentam e os controles não são estabelecidos corretamente (Leite, 1991). Além disso, à medida que aumenta o número de franqueados, fica mais difícil manter o nível de controles (Hisrish e Peters, 2004). Leite (1991) cita a perda de sigilo a qual está sujeito o franqueador, ao transferir o seu know-how para os franqueados, como desvantagem.

Leite (1991) e Maricato (2006) citam a perda de padronização: os franqueados, muitas vezes, usam de criatividade para compensar eventuais faltas de produtos, não observando o padrão e o *mix* de produtos e/ou serviços. Perder a imagem da marca é um dano grande à reputação do franqueador (Leite, 1991, Kaufmann e Ergolu, 1998).

Segundo Michael (2002), os clientes procuram na marca a experiência de consumo que ela representa, o que será influenciado pela experiência de todas as unidades da marca. Tal experiência é formada pelo preço, qualidade e outros aspectos do serviço. O desejo dos clientes de ter a mesma experiência em cada unidade gera uma interdependência entre elas, o que só é conseguido através de coordenação. Michael (2002) diz que as diferenças de lucratividade, localização geográfica ou custos contribuem para diferentes níveis de qualidade, preço e propaganda praticados por cada franqueado. Tais diferenças são observadas pelos clientes de forma negativa, afetando a reputação da marca que estes franqueados representam (Michael, 2002). Outro problema, segundo Michael (2002), é que de acordo com a lei, o franqueador não pode fixar preços. Os franqueados podem fixar os preços que desejarem - o que leva clientes a pensarem que estão sendo enganados pela empresa - denegrindo desta forma a sua marca.

Outra desvantagem diz respeito à dificuldade em encontrar franqueados de qualidade (Hisrish e Peters, 2004). A seleção de franqueados deve ser feita com muita atenção e seriedade, para evitar problemas futuros (Leite, 1991). Outro fator é a má administração, que também é uma causa de fracassos de algumas franquias, criando imagem negativa em todo o sistema de franquias (Hisrish e Peters, 2004). A falência do franqueado atinge negativamente toda a marca (Maricato, 2006).

2.2.9 Investindo no *Franchising*

Segundo Hisrich e Peters (2004), a franquia é como qualquer outro negócio no que diz respeito à dedicação, pois exige esforço e muitas horas de trabalho, já que tarefas como contratação, estabelecimento de horários, compras, contabilidade, entre outros, cabem ao franqueado. Vários fatores devem ser avaliados pelos empreendedores antes de adquirir uma franquia, segundo Hisrich e Peters (2004):

- Franquia comprovada e franquia não-comprovada: a franquia não-comprovada demanda um investimento menor do que a franquia comprovada, porém o risco é maior. Por ter menos experiência, o franqueador está sujeito a cometer erros que podem levar ao fracasso. Por outro lado, uma franquia não-comprovada pode oferecer mais dinamismo e desafios, possibilitando oportunidades para crescimento rápido e grandes lucros.
- Estabilidade financeira da franquia: a estabilidade financeira do franqueador é essencial para a escolha de uma franquia. Portanto, o futuro franqueado deverá obter informações referentes ao número de franquias da organização; ao nível de sucesso dos membros da organização; da proveniência dos lucros (os quais vêm das taxas de venda ou dos *royalties* que recebem dos franqueados); se o franqueador possui o conhecimento administrativo necessário para o bom funcionamento do negócio, em termos de produção, finanças e marketing; entre outros. O contato tanto com o franqueador quanto com os franqueados é importante para formar opinião em relação ao bom funcionamento da organização.
- Mercado potencial para a nova franquia: o estudo de mercado é importante para que o empreendedor decida sobre o ponto de venda. Deve-se avaliar o fluxo de tráfego, a direção, as facilidades de entrada no local e a quantidade de tráfego de pedestres e automóveis. Devem-se localizar também os concorrentes para analisar seu impacto na futura franquia.
- Potencial de lucro de uma nova franquia: a diferença entre o potencial de lucro de uma franquia ou de um negócio isolado é a participação do franqueador.

Este deve fornecer projeções para que o franqueado desenvolva os demonstrativos de resultados e fluxos de caixa esperados.

Lafontaine e Bhattacharyya (1995) comentam que franqueados devem ser melhor compensados por submeterem-se a mais riscos que empreendedores independentes, uma vez que os investimentos dos franqueados não são diversificados.

Outros fatores para levar em consideração são citados por Michael (2002), que obteve como resultado de sua pesquisa que o sistema de franquias não consegue coordenar o *marketing mix* composto por preço, qualidade e propaganda, o que sugere que os programas de inspeção de qualidade não são suficientemente rigorosos e que a propaganda cooperada não está conseguindo atingir resultados. Michael (2002) afirma que “*franchising* é um tipo de organização intermediária que não irá sobreviver a longo prazo”⁹. Michael (2002) diz que, para compensar a falta de coordenação do *marketing mix*, o sistema de franquias conta com outros fatores para torná-lo competitivo, tais como: custos mais baixos devido ao uso de franqueadores no lugar de empregados; a vantagem de ser pioneiro geograficamente e na mente dos clientes; e propagandas nacionais somadas à presença nacional marcante.

Segundo Mendelsohn (1994), uma rede de franquias tem sucesso quando o franqueador consegue cumprir, com eficiência e eficácia, uma série de funções que vão muito além da formatação inicial e da implantação de uma nova unidade franqueada. A importância dos serviços contínuos – como sistemas de supervisão e consultoria de campo, reciclagem dos franqueados, pesquisa e desenvolvimento e constante renovação do *mix* de produtos ou serviços, gestão da propaganda e promoções, foco na comunicação interna com os franqueados, desenvolvimento de fornecedores alternativos e melhores condições de compras, aprimoramento do sistema de gestão dos franqueados e do próprio franqueador – são essenciais para o sucesso da rede.

Mendelsohn (1994) também cita a importância da atuação e das obrigações dos franqueados de uma rede: estar presente no dia-a-dia de seu negócio e gerenciar sua

⁹ Traduzido pela autora.

equipe; investir no negócio; cumprir a padronização de instalação e operação determinados pelo franqueador; participar do treinamento oferecido pelo franqueador; gerenciar as franquias tanto no operacional quanto no administrativo; incentivar o treinamento e a reciclagem no treinamento dos funcionários; aceitar as instruções do franqueador quanto às instalações, equipamentos, operações e controles em geral; manter sigilo das normas e padrões operacionais; e por fim, cumprirem com os pagamentos das taxas de *royalties* e *marketing* na periodicidade e valor estabelecidos no contrato de franquia.

Mendelsohn (1994) lembra ainda que os franqueados operam o sistema do franqueador, usando o seu nome e a sua marca. Portanto, seja qual for o nível de participação dos franqueados na decisão da rede, cabe ao franqueador a palavra final em relação ao que pode ser permitido. Isto serve para garantir a identidade da marca e a uniformidade dos produtos e serviços oferecidos pela mesma.

Segundo estudos elaborados por Cohen e Silva (1998), existe uma relação direta entre a qualidade do relacionamento franqueador-franqueado e os resultados positivos dos franqueados. Tais estudos analisaram diversas estratégias utilizadas pelas redes de franquias, como as de ênfase em custos e preços mais baixos que os da concorrência, ênfase no suporte logístico aos franqueados e ênfase nos serviços prestados aos clientes da rede. A conclusão dos autores foi que as redes que apresentam o melhor resultado financeiro são as que têm a estratégia voltada para a qualidade do relacionamento com o franqueado, e em segundo lugar, as redes com estratégia voltada para o serviço ao cliente final.

2.3 Empreendedorismo e *Franchising*

2.3.1 Introdução

São muitas as opiniões sobre o sistema de franquias considerado como forma de empreender. Alguns acreditam que *franchising* é o oposto de empreendedorismo, por apenas copiar um formato de sucesso existente, excluindo a criatividade (Kaufmann e

Dant, 1999). Outros afirmam que o ato de franquear uma empresa é um ato empreendedor (Hoy e Shane 1998; Tuunanen e Hoy, 2006).

Shane e Hoy (1996) dizem que o *franchising* é uma forma de empreendedorismo porque ele depende de dois empreendedores para ter sucesso: o franqueador e o franqueado. Segundo Falbe et al. (1998), o *franchising* tem várias características similares às do empreendedorismo, tais como: criação de novos negócios e estar sempre buscando oportunidades.

2.3.2 Franqueados são empreendedores?

As opiniões também se dividem quanto à questão se o franqueado é considerado empreendedor. Phan et al. (1996) mostram que há duas visões para tal questão. Uma delas vê o *franchising* como a extensão do crescimento para o franqueador, e portanto não há valor adicional agregado no relacionamento de franquia, além do valor que foi passado do franqueador ao franqueado. Os franqueados e suas unidades franqueadas são o meio que os franqueadores encontraram para obter o capital necessário para sua expansão. O relacionamento franqueador/franqueado provê a maneira para que os franqueadores possam penetrar o mercado de forma mais abrangente e com menos capital investido, e também propicia aos franqueados capital e tecnologia a custos menores (Phan et al., 1996).

A outra visão vem de uma perspectiva estratégica. O franqueador agrega valor ao franqueado através da marca, tecnologia, análise do local de implantação da unidade, e um sistema pronto de negócios. O franqueado agrega valor ao sistema de franquias com a criação de estratégias e soluções para problemas existentes. (Phan et al., 1996).

McIntosh (1985), diz que o franqueado não compra seu próprio negócio, mas sim um pacote de uma companhia que o ensina como usá-lo. Já Kaufmann e Dant (1998) afirmam que os franqueadores promovem empreendedorismo e inovação criando novos nichos de mercado e desenvolvendo novos sistemas operacionais em nichos de mercado existentes. Moore e Michael (1994) citam os franqueados como os empreendedores locais, que se unem ao franqueador para vender produtos e serviços

usando o processo desenvolvido pelo franqueador. Kaufmann e Ergolu (1998) dizem que os franqueados são importantes no rígido sistema de franquias, pois eles são uma fonte de inovação e adaptação a novas regiões geográficas.

A contribuição dos franqueados na relação franqueador-franqueados é de grande importância e esse é um ponto essencial na consideração do *franchising* como empreendedorismo (Tuunanen e Hoy, 2006). Franqueados colaboram no sistema de franquias com experiência administrativa, conhecimento dos mercados locais e com capital (Oxenfeldt e Kelly, 1969).

Baumol ¹⁰, citado por Tuunanen e Hoy (2006), divide os empreendedores em dois grupos, baseando-se na idéia do negócio fundado: os inovadores e os empreendedores de imitação. Os franqueadores são considerados os inovadores e os franqueados são os empreendedores de imitação. DiPietro et al. (2007) afirmam que no sistema de franquias, o franqueador é visto como o empreendedor e o franqueado não é de se arriscar muito, o que, segundo os autores, pode explicar o resultado da pesquisa feita por eles, que demonstra grau de esperança maior para os franqueadores do que para os franqueados.

Stanworth e Curran (1999) afirmam que os franqueados têm muitas características em comum com os empreendedores, pois entram no sistema de franquias para reduzir o risco de fracassar, além de serem importantes fontes de inovação e adaptação para o sistema de franquia, que é muito rígido e padronizado. Sorenson e Sorensen (2001) também afirmam que os franqueados são como outros empreendedores, pois visualizam oportunidades de criação de riqueza e arriscam o próprio capital para alcançá-la. A diferença de outros empreendedores está na escolha de um caminho menos arriscado, conseguida pelo suporte estratégico e operacional que recebe do franqueador. Isso também tem um lado negativo para o franqueado, pois suas ações empreendedoras ficam presas às políticas e procedimentos do franqueador (Sorenson e Sorensen, 2001). Já Dornelas (2005) cita como ponto positivo a questão do risco ser menor. Segundo este autor, aderir ao sistema de *franchising* é aconselhável para

¹⁰ BAUMOL, WJ. 1986. Entrepreneurship and a century of growth. *Journal of Business Venturing*. 1986, vol. 1, n.º. 2, p. 141-145.

empreendedores, pois eles terão assessoria do franqueador, o que tornará mais segura a abertura do próprio negócio.

O *franchising* pode ser considerado um tipo de organização empreendedora devido a operação do franqueador, ao montar o sistema de franquias, e a operação do franqueado, ao agregar o empreendedorismo no sistema de franquias (Hoy e Shane 1998). A criação e o crescimento de uma rede de franquias é um ato empreendedor. As franquias estão sempre inovando, elas criam ambientes propícios à inovação, mesmo que em pequenas doses. As franquias preocupam-se também com a eficiência do custo da inovação aplicada. O sistema de franquias provou gerar mais valor tanto para o franqueador quanto para o franqueado (Tuunanen e Hoy, 2006).

O *franchising* tem características únicas para estimular a atividade empreendedora. Este sistema tem importante papel no desenvolvimento econômico das nações. Crescimento, educação e treinamento, geração de empregos, aumento de eficiência no mundo dos negócios e nos mercados, internacionalização, são apenas alguns exemplos. As franquias não só geram oportunidades para trabalhadores com pouca experiência ou pouco conhecimento, mas para os gerentes e franqueados, que mais tarde poderão transferir a experiência adquirida para seus próprios empreendimentos. (Tuunanen e Hoy, 2006).

Segundo Leite (1991), a condição para o sucesso do sistema de franquias é que os franqueados possuam o espírito empreendedor. A autonomia parcial do franqueado é visível nos aspectos básicos do sistema e no bloqueio da criatividade e inovação. O autor diz que o empreendedor tem como característica de sua personalidade a criatividade, e tal característica não pode ser exercida livremente dentro do sistema de franquias pelo franqueado, que tem que seguir os padrões do franqueador e é controlado constantemente por ele (Leite, 1991). Kaufmann e Ergolu (1998) afirmam que o cumprimento com os padrões e formatos do sistema de franquias por parte dos franqueados é essencial para o desenvolvimento e a imagem deste sistema.

Os franqueados empreendem a partir de seus conhecimentos sobre o mercado e os costumes locais, resultando em vantagem competitiva para o sistema de franquias (Baucus et al., 1996, Falbe et al., 1998, Kaufmann e Ergolu, 1998). Sundbo et al.

(2001) comentam a adaptação do conceito de serviço a diversas condições de diferentes regiões, por parte dos franqueados. Segundo estes autores, este tipo de inovação pode ser importante no desenvolvimento do negócio de serviços e levanta uma forma diferente de empreendedorismo.

Kaufmann e Ergolu (1998) dizem que muitas vezes são os franqueados os responsáveis por mudanças importantes no sistema de franchising, devido às adaptações aos seus mercados locais, como desenvolvimento de novas ofertas, mudanças em ofertas existentes e soluções para problemas do sistema. Estudos diversos afirmam que com o aumento da competição, as empresas aumentam suas atividades empreendedoras (Falbe et al., 1998). A mesma atitude é tomada por franqueadores expostos à crescente competição. Além disto, eles encorajam inovação por parte dos franqueados (Baucus et al., 1996).

2.3.3 Conflitos

Dandrige e Falbe (1995) dizem que o franqueado não pode ter espírito empreendedor sem entrar em desacordo com os objetivos do franqueador, devido às limitações sofridas pelos franqueados, como limitação da área geográfica, período de tempo determinado e operações segundo padrões pré-estabelecidos pelo franqueador. Em pesquisa com ex-franqueados e outros dados estudados por Dandrige e Falbe (1995), evidenciou-se a insatisfação com o sistema de franquias por parte dos franqueados. Isto ocorre graças à inibição de suas características empreendedoras, pois os franqueados não podem participar ativamente no sistema. Estes autores dizem que, embora o conflito entre o franqueador e os fraqueados exista, pesquisadores tem reportado a importância das habilidades empreendedoras dos franqueados e a necessidade de que participem na administração da rede.

Segundo Kaufmann e Ergolu (1998), para triunfar, o franqueador deve resolver a tensão constante entre a padronização e a adaptação do sistema de franquias. Mauro (1999, p.59) afirma que: "...o franqueador procura, além de um investidor que queira abrir seu próprio negócio e ser o seu próprio patrão, alguém que se adapte às ordens e

ao controle, e deseje ser dirigido e orientado, para no final ser recompensado financeira e pessoalmente”.

Segundo Pelton et al. (1997), as dimensões que mais afetam os franqueadores e franqueados durante os conflitos são:

- a autonomia, que é a percepção de autodeterminação relacionada aos procedimentos de trabalho, prioridades e objetivos;
- a coesão, que é a percepção de comunhão, cooperação ou compartilhamento dentro do contexto de relacionamento do canal;
- a confiança, que é a percepção de liberdade de comunicação com algum colega sobre questões importantes ou delicadas, sob o pressuposto de que a integridade da comunicação não será violada;
- a pressão, que é a percepção de exigências não-razoáveis de desempenho ou de tempo, em relação a conclusão de alguma tarefa;
- o reconhecimento, que é a percepção de que a contribuição do membro para o sucesso do canal será devidamente reconhecida;
- a justiça, que é a percepção de que as práticas, políticas e procedimentos do canal são equitativas e não arbitrarias ou tendenciosas;
- a inovação, que é a percepção que mudanças razoáveis e formas novas e criativas de conduzir as funções do canal são encorajadas, o que inclui correr riscos em novas áreas ou naquelas em que o membro do canal tem pouca experiência prévia.

Segundo Sundbo et al. (2001), o fran-empendedor é a pessoa que usa o conceito de franquia como trampolim para inovar nos serviços, visando adaptar ou melhorar os serviços em novos mercados, geralmente internacionais. Os autores continuam dizendo que, nestes casos, adaptações são necessárias para o funcionamento dos serviços. Como os franqueados investiram capital próprio no negócio, para alcançarem o sucesso eles precisarão tomar a frente de tais inovações na internacionalização. Dandrige e Falbe (1994) alinham dizendo que os franqueados assumem a responsabilidade pelas iniciativas locais e o risco delas decorrente, adquirindo experiência e confiança próprias que podem influenciar positivamente o sistema. Para que a indústria de franquias sobreviva às mudanças do mercado, será

preciso mudar e adaptar-se freqüentemente, o que exigirá maior cooperação e integração do franqueador e de seus franqueados devido às suas experiências locais (Dandrige e Falbe, 1994).

Sundbo et al. (2001) dizem que o fran-empendedor pode não ser tão independente quanto o empreendedor clássico, mas tampouco é passivo na parceria com o franqueador. Se necessário, o fran-empendedor entra em conflito com o franqueador para conseguir mudar e adaptar conceitos, ele não aceita puramente as condições impostas pela outra parte. Apesar disso, as inovações ocorrem dentro dos padrões do sistema da franquia – o que ele leva em alta consideração. Os fran-empendedores não aceitam a disfunção da padronização do sistema e a decisão do franqueador. O senso de independência e outras características empreendedoras fazem com que eles reajam quando algo dá errado, de acordo com seu ponto de vista. Eles tomam iniciativa e inovam para tornar viável no mercado local o contexto do sistema (Sundbo et al., 2001).

O rígido controle sobre os produtos ou serviços vendidos, por parte do franqueador, acaba por afetar a lucratividade dos franqueados. É possível que haja conflito quando os interesses são diferentes, ou seja, quando o franqueador se preocupa em aumentar as vendas e o franqueado se preocupa em aumentar a lucratividade. O controle do franqueador também impossibilita ao franqueado buscar diferentes produtos ou serviços para atender à demanda da região onde atua (Hing, 1996).

Segundo Sundbo et al. (2001), a independência é preservada no sistema de franquias quando as partes dividem os mesmos valores e estão abertas aos objetivos da sua relação. Clarkin e Swavely (2006) afirmam que o relacionamento entre franqueador e franqueado tem um equilíbrio delicado, onde o desejo de autonomia do franqueado é balanceado com a necessidade de controle do franqueador. Franqueados não são empregados, mas tampouco são donos totalmente independentes do seu negócio. Eles não têm controle total do seu negócio, mas também não são totalmente controlados pelos franqueadores. Os franqueados ocupam uma posição ambígua na organização. (Clarkin e Swavely, 2006).

Kaufmann e Ergolu (1998) dizem que o cumprimento, por parte dos franqueados, dos padrões impostos pelo sistema de franquias é essencial para manter a imagem da marca. Estes autores dizem que, mesmo sabendo disso, conforme os franqueados vão se tornando mais experientes, eles podem fugir da padronização para atingir melhores resultados. Alguns franqueadores afirmam que os controles e monitoramentos feitos por eles são a maneira de preservar e proteger as suas marcas. (Clarkin e Swavely, 2006). Segundo Maylor (1998), o monitoramento para controlar o sistema pode ser usado para gerar aconselhamentos que levam a melhorias, o que beneficia ambas as partes. Mas pode também criar falta de confiança por parte dos franqueados, se feito de forma intrometida e inoportuna. Os franqueados rapidamente ressentem o controle nos seus negócios pelos franqueadores. Segundo Maylor (1998), existe um ciclo de vida de satisfação para os franqueados. As fases deste ciclo são: (1) entusiasmo pelo sistema, (2) insatisfação com o sistema, (3) aceitação do sistema. O entusiasmo ocorre no início da relação entre franqueador e franqueado, quando os franqueados estão sendo treinados a estabelecer e desenvolver seus próprios procedimentos de controle. A satisfação atinge o grau mais baixo quando eles tornam-se competentes no sistema em que estão trabalhando, pois ressentem o controle contínuo da organização (fase número 2 do ciclo). Esta fase passa e transforma-se na fase de aceitação, onde treinamentos em atividades são revisados e há melhoria na percepção de qualidade pelos clientes.

Sorenson e Sorensen (2001) dizem que os franqueados recebem pouco incentivo para contribuir com benfeitorias para a marca ou para o sistema de franquias em que eles estão inseridos. Isto faz com que eles optem por investir em benfeitorias para suas unidades, e estas geralmente não são conhecidas ou aproveitadas pelas outras partes integrantes do sistema de franquias. Kaufmann e Ergolu (1998) dizem que os franqueados não devem ser excluídos do processo de inovação, pois isso pode levar o sistema de franquias à inércia e destruir sua habilidade de funcionar em mercados diferentes.

Kaufmann e Ergolu (1998) comentam que alguns franqueadores são autocráticos na liderança e interpretam erroneamente seu papel de criador do sistema de franquias. Tais franqueadores ignoram soluções e recomendações dos franqueados, por acharem que aprender com eles é abdicar da liderança. Há também a idéia de que se eles

aceitarem as contribuições dos franqueados, eles não são merecedores de receber os *royalties* pagos pelos franqueados (Kaufmann e Ergolu, 1998).

Clarkin e Swavely (2006) afirmam que o maior problema operacional para o franqueador é a seleção de franqueados qualificados. Uma das funções mais importantes da administração de uma empresa é a seleção de empregados e sócios. Esta seleção afeta diretamente a percepção do negócio pelos clientes, a cultura organizacional e a performance financeira da empresa. Clarkin e Swavely (2006) dizem que o mesmo acontece nos acordos contratuais criados pelo *franchising*, por estarem as partes legalmente impostas a cumprirem certas obrigações por um longo tempo. Os autores seguem dizendo que os candidatos a franqueados devem qualificar-se financeiramente para adquirir uma franquia. Tal fator é de grande importância, já que os franqueados assumem os custos do investimento, porém este não é o único critério utilizado pelos franqueadores na seleção dos franqueados. Indivíduos qualificados financeiramente, mas que não se comprometam a administrar pessoalmente as franquias, devem ser desencorajados ou desautorizados de ingressar no sistema de *franchising*. A administração pelo próprio dono é um pré-requisito em quase 75 % das franquias (Clarkin e Swavely, 2006).

Dandridge e Falbe (1994) afirmam que a forma mais comum de participação dos franqueados é através dos Conselhos de Franqueados, que variam em cada rede nos tamanhos, forma e propósitos. Os conselhos tem importante papel na comunicação, portanto os sistemas de franquias devem incentivar e utilizar os conselhos para permitir que os franqueados interfiram na forma como a empresa interage com eles, oferecendo novas oportunidades e resolvendo problemas operacionais. Os autores consideram este conselho como fundamental, pois ele facilita a discussão de inovações que serão implementadas na rede, colocando aos franqueados novas idéias e estes fornecendo ao franqueador informações sobre a concorrência e as tendências de mercado. O conselho promove ainda um aumento no senso de comunidade entre os participantes da rede. Para o franqueador, o conselho é a maneira de dar maior oportunidade de participação nas decisões, de ter um retorno sobre as mudanças implantadas e de estimular o orgulho do franqueado em participar da rede (Dandridge e Falbe, 1994).

2.3.4 Características dos franqueados

Segundo Clarkin e Swavely (2006), para prever o sucesso de um empreendedor, os melhores elementos são: o valor, a diversidade e profundidade da experiência e o conhecimento no setor onde pretende atuar. Apesar da necessidade de experiência prévia não ser um fator decisivo, já que o franqueador fornece treinamento completo ao franqueado, fatores como mais educação, mais experiência no trabalho e mais experiência gerencial são levados em conta na seleção de franqueados. Foi observado que experiência prévia torna o processo de treinamento da franquia mais difícil, uma vez que o franqueador precisa primeiro quebrar antigos hábitos para depois ensinar novas formas e diferentes padrões gerenciais (Clarkin e Swavely, 2006). Foi identificado que franqueados têm educação mais fraca quando comparados a donos de negócios não-franqueados, e por isso são mais suscetíveis ao fracasso (Bates, 1998).

Jambulingham e Nevin¹¹, citados por Clarkin e Swavely (2006), comentam no seu estudo sobre franquias, que o sistema de seleção de franqueados tem uma relação significativa com a cooperação junto à empresa. Eles afirmam que as características pessoais dos candidatos a franqueados, como as atitudes que contribuem para o negócio, são mais levadas em conta do que capacidade financeira, demografia, experiência prévia ou conhecimentos administrativos.

Clarkin e Swavely (2006) dizem que os clientes de unidades franqueadas raramente percebem a influência do dono do negócio, e não sabem distinguir quando a unidade é de propriedade do franqueado ou do franqueador, e que este fato sugere que as características pessoais são menos importantes em franquias do que em negócios não-franqueados. Estes autores fizeram uma pesquisa explorando a perspectiva do franqueador para determinar a importância das características pessoais dos franqueados. Os resultados mostraram que 60,6% dos franqueadores avaliaram a entrevista com os franqueados como o fator mais importante na seleção de franqueados. O critério financeiro obteve 34% como fator mais importante, e cerca de 60% dos entrevistados deram grau de três ou quatro na escala de importância, sendo um o grau mais baixo e cinco o mais alto. Isto demonstra que o critério financeiro é

¹¹ JAMBULINGHAM, T., NEVIN, J.R. 1999. Influence on franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing*, 1999, vol. 14, p.363-395.

muito considerado pelos franqueadores. A experiência gerencial recebeu grau três ou quatro de dois terços dos franqueadores desta pesquisa. Metade dos entrevistados deu grau três de importância para a educação formal dos candidatos a franqueados, e o critério que ficou em último lugar no *ranking* foi a experiência prévia no setor.

Falbe et al. (1998) afirmam que a atividade empreendedora dos franqueadores gera vantagem competitiva, e a dos franqueados implica parceria com seus franqueadores ao adaptarem-se ao ambiente. Segundo Dornelas (2005), para que o sistema de franquias funcione e tanto o franqueador quanto os franqueados saiam ganhando, é importante que a relação entre as partes seja de parceria. DiPietro et al. (2007) comentam a importância que os franqueados exercem no sistema de franquias, já que eles contribuem fortemente para o sucesso do sistema, devido ao contato direto que eles tem com os clientes. Por isso é importante que eles sejam motivados e tenham esperança de sucesso (DiPietro et al., 2007).

As características psicológicas dos franqueados são fortemente consideradas por Leite (1991). É essencial que eles possuam o espírito empreendedor, esta é a principal condição para o sucesso do sistema.

3. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

3.1 Tipos de pesquisa

A pesquisa, classificada com base na taxionomia apresentada por Vergara (2006a), foi dividida em dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

3.1.1 Quanto aos Fins

Quanto aos fins, a pesquisa pode ser descrita como:

- *Descritiva*, pois trata de assuntos sem explicar os fenômenos descritos por estes. A pesquisa descreve as características do empreendedorismo, *franchising* e da relação entre ambos, além das características, percepções e expectativas dos franqueados e franqueador e suas ações como empreendedores;
- *Explicativa*, pois esclarece as dificuldades enfrentadas pelos franqueados da rede para empreender, e a importância da implementação do empreendedorismo nos franqueados e na rede como um todo.

3.1.2 Quanto aos meios

Quanto aos meios, a pesquisa pode ser descrita como:

- *Bibliográfica*, pois foram consultados livros, artigos, revistas e jornais que ajudaram na análise do problema e na fundamentação teórica do trabalho;
- *De campo*, junto a uma rede de franquias no ramo de *fast-food*, através de coleta de dados e aplicação de questionários aos franqueados e ao franqueador.

- *Estudo de caso*: segundo Yin (2005), “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Ainda segundo Yin (2005), o poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, como documentos, artefatos, entrevistas e observações. Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A aplicação do estudo de caso permite explicar os supostos vínculos causais em intervenções da vida real que são complexos demais para estratégias experimentais (Yin, 2005). Esta pesquisa tratou de um estudo de caso único, de uma rede específica do setor de *fast-food* no Brasil (denominada rede Alfa).

3.2 Universo e Amostra

O universo desta pesquisa é formado por todas as unidades pertencentes à rede Alfa e seus respectivos franqueados.

A amostra desta pesquisa é composta por uma organização franqueadora varejista, do setor de *fast-food*, que para respeitar o sigilo a pedido da organização, foi chamada de rede Alfa. Pode-se dizer que a organização está dentre as maiores do Brasil. A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade, e inclui franqueados e alguns representantes do franqueador.

3.3 Seleção dos sujeitos

Os sujeitos da pesquisa dividem-se em:

- 21 franqueados, que somados possuem um total de 48 unidades da rede;
- 3 representantes do franqueador, de áreas-chave relacionadas ao tema da pesquisa: Presidente (CEO), Diretor de Operações e Gerente Regional.

3.4 Coleta de informação

A informação foi coletada através de:

- Pesquisa bibliográfica em livros, revistas, jornais, teses, dissertações e rede eletrônica. A pesquisa bibliográfica deste trabalho foca o empreendedorismo, seu conceito e suas características, bem como sua aplicação e sua relação com o sistema de franquias.

A pesquisa bibliográfica trata dos temas empreendedorismo e *franchising*, para esclarecer o porquê das dificuldades que os franqueados enfrentam diariamente nos seus negócios no quesito empreender. Os principais estudos foram feitos sobre o perfil do empreendedor, o perfil dos franqueados e franqueador e as disparidades entre os dois temas, para tentar chegar à conclusão de como o sistema de franquias pode vir a ser um sistema empreendedor.

- Pesquisa de campo, através de questionário fechado e observação participante.

Antes de submeter o questionário aos respondentes, foi feito um teste prévio para julgamento do conteúdo e forma do mesmo, por pessoas experientes no assunto.

Antes da aplicação dos questionários e das entrevistas, foram esclarecidos aos participantes os objetivos e finalidades da pesquisa e foram fornecidas instruções para preenchimento e devolução dos questionários. Foi garantida aos participantes a confidencialidade das respostas.

Foram acompanhadas, para fins de observação, duas reuniões entre o Conselho de Franqueados e os diretores do Franqueador e uma Convenção bianual da rede estudada. Foi solicitado ao franqueador e tão logo permitida a observação através da participação de reuniões do Conselho de Franqueados, uma vez que a autora deste trabalho faz parte da rede, mas não do Conselho de Franqueados. A observação participante na Convenção Bianual foi facilitada, pois a autora faz parte da rede.

3.5 Tratamento dos dados

Os dados obtidos através dos questionários foram tratados com procedimentos estatísticos, para identificar o grau de empreendedorismo dos franqueados e franqueador da rede e para identificar o quanto o franqueador aceita e encoraja a ação empreendedora dos seus franqueados.

Para tanto foi utilizada a Lógica Nebulosa (*Fuzzy Logic*), pois ela oferece uma ferramenta para modelar o processo de decisão em ambientes imprecisos e incertos. A teoria dos conjuntos nebulosos (*fuzzy sets*) lida com grupos definidos como inexatos. O Empreendedorismo encaixa-se perfeitamente nestas características. A Lógica Nebulosa permite análises e tomadas de decisão a partir de informações incompletas e qualitativas. Esta Lógica transforma dados qualitativos em quantitativos, permitindo que uma análise numérica respalde os resultados da pesquisa. O software utilizado para aplicar a Lógica Nebulosa foi o *toolbox* da *Fuzzy Logic* do MATLAB, versão 7.0.4.

A lógica nebulosa (*Fuzzy Logic*) foi criada na década de 60 pelo professor da Universidade da Califórnia, Berkeley, Lotfi A. Zadeh. O objetivo desta lógica é modelar o modo aproximado de raciocínio, permitindo o desenvolvimento de sistemas que imitem a habilidade humana de tomar decisões racionais em um ambiente de incerteza e imprecisão (Mendel, 1995). Segundo Zadeh (1965), “a lógica nebulosa é uma ferramenta capaz de capturar informações vagas, em geral descritas em uma linguagem natural e convertê-las para um formato numérico, de fácil manipulação pelos computadores de hoje”. A lógica nebulosa destaca-se por permitir que se capture, em um modelo matemático, conceitos intuitivos, como graus de satisfação, conforto, adequação, entre outros (Oliveira, 1999).

Os principais pontos da Lógica Nebulosa, a saber:

- Conjuntos Nebulosos: Zadeh (1965) criou a teoria dos conjuntos nebulosos (*Fuzzy Sets*), onde X é uma coleção de objetos denotados genericamente por x , logo um conjunto *Fuzzy A* em X é definido como um conjunto de pares ordenados: $A = \{(x, \mu(x)) \mid x \in X\}$ onde $\mu(x)$ é chamada de função pertinência

ou MF (*membership function*) para o conjunto *Fuzzy*. A MF mapeia cada elemento de X para um grau de pertinência no intervalo $[0,1]$. O suporte de um conjunto *Fuzzy* A é o conjunto de todos os pontos x em X tal que $\mu(x) > 0$. A especialidade de um conjunto *Fuzzy* A é o conjunto de todos os pontos x em X tal que $\mu(x) = 1$.

- Variáveis Lingüísticas: segundo Tanscheit (2003), uma variável lingüística é aquela cujos valores são nomes de conjuntos nebulosos. Estes valores são descritos por intermédio de conjuntos nebulosos, representados por funções de pertinência. Eles podem ser sentenças em uma linguagem especificada, construídas a partir de termos primários (*alto, baixo, pequeno, médio, grande, zero*, por exemplo), de conectivos lógicos (negação *não*, conectivos *e* e *ou*), de modificadores (*muito, pouco, levemente, extremamente*) e de delimitadores (como parênteses).

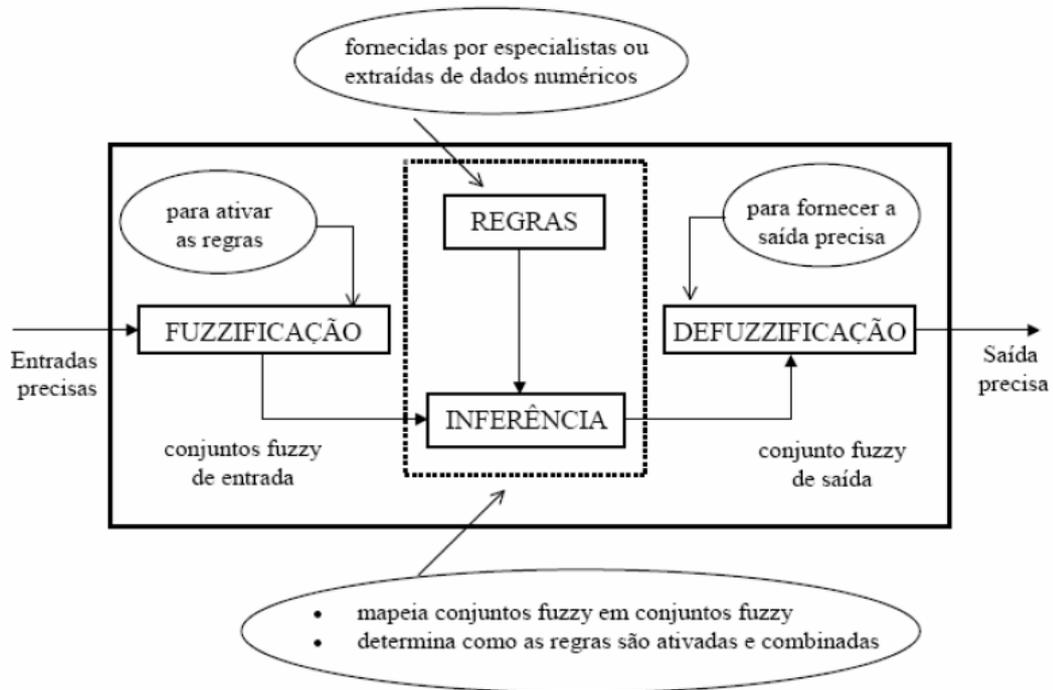
Segundo Tanscheit (2003): “A principal função das variáveis lingüísticas é fornecer uma maneira sistemática para uma caracterização aproximada de fenômenos complexos ou mal definidos”. A utilização de descrição lingüística usada por seres humanos, e não de variáveis quantificadas, possibilita o tratamento de sistemas que são muito complexos para serem analisados através de termos matemáticos convencionais (Tanscheit, 2003).

- Regras: segundo Tanscheit (2003), as regras de um sistema nebuloso são expressas através de implicações lógicas da forma “*se... então*”, representando uma relação entre um ou mais *antecedentes* e um ou mais *conseqüentes*. As diversas variáveis lingüísticas de uma regra são agregadas utilizando conectores lógicos (*e/ou*). O resultado de cada regra ativada por um sistema nebuloso é um conjunto nebuloso de saída modificado pelo grau de disparo da regra. A modificação do conjunto nebuloso de saída é determinada de acordo com o método de inferência utilizado. Alguns dos mais conhecidos são os de Mamdani e Sugeno.

As regras podem ser fornecidas por especialistas, em formas de sentenças lingüísticas, e elas são fundamentais no desempenho de um sistema de inferência *fuzzy*. Outras alternativas aos especialistas são os métodos de extração de regras de dados numéricos. Tais métodos são bastante úteis em problemas de classificação e previsão de séries temporais (Tanscheit, 2003).

- Sistema de Inferência *Fuzzy*: de acordo com Tanscheit (2003), o sistema de inferência é responsável pela combinação das regras para compor uma saída nebulosa como resposta às entradas. Este sistema considera as entradas não-*fuzzy* ou precisas – obtidas através de medições ou observações (conjunto de dados, por exemplo). Isto gera a necessidade de elaborar-se um mapeamento destes dados precisos para os conjuntos *fuzzy* (de entrada) relevantes, o que é realizado no estágio de *fuzzyficação*. A ativação das regras também é feita neste estágio. Através do processo de inferência obtém-se o conjunto *fuzzy* de saída no estágio de *defuzzyficação*, onde se faz uma interpretação dessa informação. Dentre os métodos de *defuzzyficação*, os mais utilizados são o *centro de gravidade* (a saída é o valor no universo que divide a área sob a curva da função de pertinência em duas partes iguais) e a *média dos máximos* (a saída precisa é obtida através da média entre os dois elementos extremos no universo que correspondem aos maiores valores da função de pertinência do conseqüente) (Tanscheit, 2003). A figura 1 ilustra o sistema de inferência *Fuzzy*, onde estão identificadas as funções de cada bloco.

Figura 1 – Sistema de inferência *Fuzzy*



Fonte: Tanscheit (2003), p.26

3.6 Limitações da pesquisa

Algumas limitações que a pesquisa apresentou quanto à coleta e o tratamento dos dados foram:

- O número total de franqueados está sendo omitido para garantir o sigilo, respeitando assim o pedido da rede Alfa. Pode-se dizer que o número de franqueados da rede pesquisada é grande, e eles estão espalhados por todo o país. Foram enviados *e-mails* para 100% dos franqueados da rede, que juntos detêm 80% dos pontos de venda da rede (os 20% restantes, que são lojas próprias, não foram incluídos na pesquisa). No entanto, 11,56% dos *e-mails* retornaram como não recebidos pelos destinatários. Dos *e-mails* válidos (os enviados), foi obtido um retorno de 21 questionários respondidos.

- Alguns franqueados podem ter tido receio de dar respostas verdadeiras caso não tenham confiado no sigilo da pesquisa, e também por razões conscientes (medo, problemas de relacionamento com o franqueador) e inconscientes.
- O estabelecimento das regras para aplicação da Lógica Nebulosa é outro fator de limitação, existindo uma interferência forte no resultado. A escolha dos especialistas, para a construção das regras, deverá ser uma decisão baseada em uma identificação positiva das qualidades dos mesmos.

4. RESULTADO DA ANÁLISE DE CAMPO E RECOMENDAÇÕES

O referencial teórico possibilitou a discussão dos temas empreendedorismo e franchising, identificando as dimensões do empreendedorismo e as características dos empreendedores, as características do *franchising* e de seus franqueados, e as diferenças e semelhanças ambos os temas. A partir de tais dados, formulou-se a pesquisa que pretendeu identificar como aperfeiçoar o empreendedorismo para franqueados e franqueador de uma rede específica de *fast-food*. De outro lado, a pesquisa serve para respaldar as teorias dos diversos autores que contribuíram para tal discussão.

4.1 Resultado dos Franqueados

O questionário aplicado aos franqueados da rede Alfa foi baseado no Teste de avaliação do empreendedor, desenvolvido por Hisrich e Peters (2004, p.49); no Teste 1 – Auto-Avaliação de seu Perfil Empreendedor (Ambiente, Atitudes e *Know-how*) de Dornelas (2007, p. 115 – 117) e no Teste 4 – Quão Criativo Você É, de Dornelas (2007, p. 130 – 133). O questionário incluiu perguntas relacionadas aos tópicos: inovação, pró-atividade, riscos e recompensas. Os tópicos escolhidos foram baseados nas dimensões mais presentes no empreendedorismo, segundo os autores Miller (1983) e Trigo (2003): inovação, pró-atividade e riscos; e a importância das recompensas, mencionada por Hisrich e Peters (2004) e confirmada por Dornelas (2007, p.66): “O lado positivo de ser empreendedor está fortemente atrelado a sensações de liberdade, independência e realização pessoal. O retorno financeiro também é tido como positivo, mas as recompensas intangíveis lideram a lista com grande vantagem”. O questionário visa identificar se os respondentes são empreendedores ou não.

O tópico inovação inclui perguntas que se referem à inovação dentro do sistema de franquias e da rede Alfa, ou seja, se o franqueado consegue inovar nas suas lojas, apesar da rigidez e das regras do *franchising* e da rede Alfa; e inclui perguntas que

mostram o encorajamento (ou não) do franqueador para ações inovadoras por parte dos franqueados.

O tópico pró-atividade inclui perguntas que demonstram a pró-atividade como característica pessoal e outras que envolvem a ação pró-ativa dentro da rede, se é possível ou não que elas aconteçam.

O tópico riscos inclui perguntas que demonstram a tolerância (ou não) à riscos como característica pessoal e perguntas que relacionam os riscos ao sistema de *franchising* e mais diretamente à rede Alfa.

O tópico recompensas refere-se ao sentimento do empreendedor quanto à independência, satisfação pessoal, recompensas financeiras e sucesso do negócio, com perguntas que demonstrem características pessoais, motivação e também o quanto a rede influencia neste sentimento.

Os franqueados responderam às questões com graus de 1 a 5, onde 1 representa “discordo totalmente” e 5 representa “concordo totalmente”. Foi utilizado o *toolbox* do Matlab para aplicação da Lógica Nebulosa e os resultados inseridos no Matlab foram: 1– muito pouco; 2 – pouco; 3 – médio; 4 – bom; 5 – muito bom.

Os resultados obtidos, numa escala de zero a um, foram os seguintes:

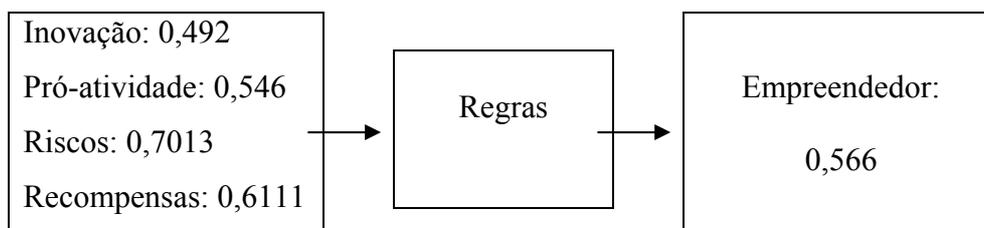
- Inovação: 0,492
- Pró-atividade: 0,546
- Riscos: 0,7013
- Recompensas: 0,6111

Utilizando o sistema de inferências da Lógica Nebulosa, as entradas foram os quatro tópicos abordados nos questionários (Inovação, Pró-atividade, Riscos e Recompensas). Foram inseridas 625 regras, resultantes da combinação da pontuação de 1 a 5 possível entre os quatro tópicos. As regras são responsáveis pela relação entre as entradas e, através da combinação destas entradas, obtém-se o grau de disparo das regras, que leva à saída, ou seja, ao resultado final. A saída neste trabalho foi chamada

de Empreendedor, pois o questionário tem como finalidade avaliar se os franqueados são empreendedores ou não. Os resultados obtidos por cada tópico avaliado foram colocados no Matlab, onde ocorreu a *defuzzificação* resultando num grau de empreendedorismo dos franqueados da rede. Mais detalhes podem ser vistos nos anexos 3, 4 e 5.

O resultado obtido para o grau de empreendedorismo foi de 0,566 (numa escala de zero a um). A figura 2 resume o sistema de inferência com as entradas, as regras e a saída obtidas através do Matlab para os franqueados neste trabalho. Mais detalhes podem ser vistos nos anexos 6 e 7.

Figura 2: Sistema de inferência para Empreendedorismo – franqueados da Rede Alfa



Para saber até onde a rede Alfa influencia no grau de empreendedorismo existente em seus franqueados, foi feita uma breve análise das questões, separando as que são de características pessoais, ou seja, que independem da rede, e as questões onde a rede está inserida.

Dentre todos os tópicos, o menor resultado obtido foi em inovação, com pontuação 0,492. Analisando separadamente as questões que envolvem a rede Alfa (se a rede dá liberdade para inovar e incentiva a inovação) e as questões ligadas às características pessoais dos franqueados, existe uma diferença considerável: todos os franqueados, com exceção de um, deram graus maiores às questões que dependiam apenas das características pessoais. Isto leva a conclusão de que realmente o sistema de franquias da rede Alfa e a forma rígida com regras e padrões pré-estabelecidos dificulta a liberdade de inovação por parte dos franqueados. A pontuação geral deste tópico é preocupante, pois está abaixo da metade da pontuação possível. Isto demonstra que este é um ponto que necessita de maior enfoque, inclusive por parte do franqueador.

No tópico pró-atividade aconteceu a mesma situação quando separadas as questões de características pessoais e as que envolvem a rede Alfa. Os questionários demonstraram que 85% dos franqueados obtiveram resultados maiores quando a pró-atividade está ligada somente às características pessoais. Assim, observa-se que a pró-atividade dentro da rede está sendo de alguma forma prejudicada, já que pessoalmente os franqueados demonstram ser mais pró-ativos do que atuando dentro da rede.

O tópico riscos foi o que teve a melhor pontuação, 0,7013. Neste tópico, ao separar as questões em características pessoais e nas que envolvem a rede, observou-se que 57% dos franqueados tiveram maior pontuação nas questões que envolvem a rede e 43% tiveram pontuação maior nas questões de características pessoais. Isto também demonstra que a rede ajuda o empreendedor a tolerar os riscos e incertezas. Observa-se aqui uma oportunidade, já que os franqueados mostraram sentir-se mais tolerantes aos riscos dentro do sistema de *franchising* e especificamente da rede Alfa.

O tópico recompensas obteve pontuação de 0,6111. Quando separadas, as questões de características pessoais obtiveram pontuação menor que as questões onde a rede está inserida. Dos franqueados que responderam, 57% tiveram pontuação menor nas questões de características pessoais e os demais 43% tiveram pontuação igual nos dois quesitos.

Nos tópicos inovação, pró-atividade e riscos, a pontuação maior sempre foi em características pessoais. O tópico recompensas é o único onde as questões que envolvem a rede têm pontuação maior. Isto demonstra que os franqueados sentem-se recompensados nos quesitos satisfação pessoal, financeiro, sucesso e independência. Apesar da influência da rede nos três tópicos anteriores não ser tão forte quanto as características pessoais, o que se nota é que a rede proporciona, de alguma maneira, que seus franqueados sintam-se recompensados ao fazer parte desta rede. Apesar do sistema de franquias da rede Alfa diminuir o potencial dos franqueados nos quesitos inovação, pró-atividade e riscos, quesitos intrínsecos ao empreendedorismo segundo Miller (1983) e Trigo (2003), de alguma forma a rede consegue incutir neles um sentimento empreendedor através das recompensas. Hisrich e Peters (2004) dizem que um dos aspectos básicos para ser um empreendedor está nas recompensas de ser um

empreendedor, que são: independência, satisfação pessoal e recompensa financeira, sendo esta última, para alguns empreendedores, o indicador do grau de sucesso.

Hisrich e Peters (2004) dizem também que a razão mais citada para um indivíduo tornar-se empreendedor é a independência. A vontade de ser o próprio patrão leva os empreendedores a lidar com todos os riscos envolvidos – sociais, psicológicos e financeiros – além da dedicação de tempo necessária e da coragem para suportar frustrações e adversidades. O que pode ser observado é que, por mais que a rede e o sistema de franquias não facilitem a independência no sentido de livre inovação por parte dos franqueados, o sentimento de independência, que é tão importante para eles, surge no aspecto de ser o próprio patrão dentro das suas lojas. Este sentimento ajuda a superar os aspectos negativos que o sistema possui.

Quando o sistema de inferência da Lógica Nebulosa une os resultados dos quatro tópicos avaliados nos questionários, o resultado obtido através da *defuzzificação* foi um grau de empreendedorismo dos franqueados de 0,566, numa escala de 0 a 1. Este resultado é considerado baixo, e o grau de empreendedorismo que determina o franqueado como bom empreendedor nesta pesquisa é no mínimo de 0,75 na mesma escala.

4.2 Resultado do Franqueador

O questionário aplicado aos representantes do franqueador da rede Alfa é similar ao dos franqueados e inclui perguntas relacionadas aos mesmos tópicos: inovação, proatividade, riscos e recompensas.

O tópico inovação inclui perguntas que se referem à inovação dentro do sistema de franquias e da rede Alfa, e tem como objetivo responder, se na opinião do franqueador, os franqueados tem liberdade para inovar nas suas lojas; perguntas que englobam a rede, ou seja, respondem se a rede é inovadora ou não; e perguntas que denotam as características pessoais dos entrevistados.

O tópico pró-atividade inclui perguntas que demonstram a pró-atividade como característica pessoal; outras que envolvem a ação pró-ativa dentro da rede; e ainda as que relacionam-se à opinião do franqueador quanto à pró-atividade dos franqueados.

O tópico riscos inclui perguntas que demonstram a tolerância (ou não) à riscos como característica pessoal e perguntas que relacionam os riscos ao sistema de *franchising* e mais diretamente à rede Alfa.

O tópico recompensas também se refere ao sentimento do empreendedor quanto à independência, satisfação pessoal, recompensas financeiras e sucesso do negócio, com perguntas que demonstrem características pessoais e também o quanto a rede influencia neste sentimento; além de perguntas que avaliam o reconhecimento por parte dos franqueados.

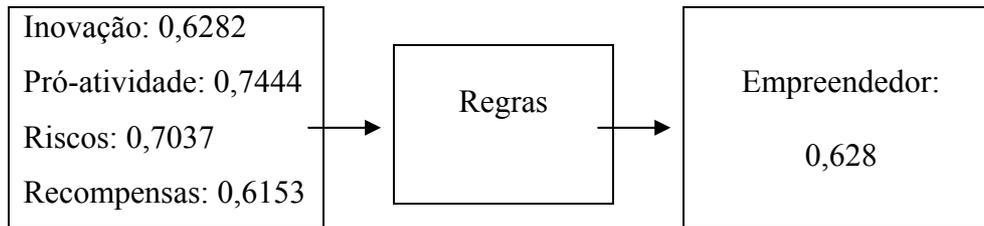
Da mesma maneira, os franqueadores responderam às questões com graus de 1 a 5, onde 1 representa “discordo totalmente” e 5 representa “concordo totalmente”; e os resultados inseridos no Matlab foram: 1– muito pouco; 2 – pouco; 3 – médio; 4 – bom; 5 – muito bom.

Os resultados obtidos, numa escala de zero a um, foram os seguintes:

- Inovação: 0,6282
- Pró-atividade: 0,7444
- Riscos: 0,7037
- Recompensas: 0,6153

O mesmo método utilizado para os franqueados foi utilizado para o franqueador. Utilizando a Lógica Nebulosa, o grau de empreendedorismo do franqueador foi de 0,628 (numa escala de zero a um). A figura 3 resume o sistema de inferência para Empreendedorismo do franqueador. Os anexos 14 e 15 ilustram mais detalhadamente as regras e resultados obtidos para o franqueador no Matlab.

Figura 3: Sistema de inferência para Empreendedorismo – franqueador da Rede Alfa



O resultado obtido pelo franqueador foi melhor que o resultado dos franqueados. A análise individual de cada tópico facilita a compreensão:

O tópico inovação obteve uma pontuação de 0,6282. Não foram observadas diferenças significativas em relação ao cunho das perguntas. Nota-se que a pontuação obtida neste tópico pelo franqueador é bem mais alta do que a pontuação obtida pelos franqueados, indicando que o franqueador é mais inovador do que os franqueados.

O tópico pró-atividade foi o que obteve maior grau, com 0,7444, estando quase no grau mínimo aceitável, de 0,75. As menores notas foram atribuídas a questões de características pessoais, e estas foram responsáveis pelo grau ter ficado um pouco abaixo. As questões que envolvem os franqueados e a rede obtiveram pontuação alta, demonstrando que a rede Alfa, para o franqueador, possibilita e promove a pró-atividade.

O tópico riscos obteve uma pontuação de 0,7037, muito parecida à dos franqueados. Esta pontuação também está próxima do nível aceitável. As questões que fizeram a pontuação ficar abaixo são questões de características pessoais. As questões que envolvem a rede e o sistema de franquias tiveram resultados mais altos, mais uma vez demonstrando que a rede ajuda na tolerância a riscos.

O tópico recompensas teve pontuação também parecida à dos franqueados. A pontuação de 0,6153 é considerada baixa, já que a mínima para um bom resultado seria 0,75. Não foram observadas discrepâncias nos tipos de perguntas. Este grau demonstra que o franqueador não está satisfeito com seus ganhos financeiros,

satisfação geral e sucesso do negócio. A independência, para o franqueador, é uma característica mais difícil de acontecer, uma vez que o franqueador é uma grande empresa e as pessoas que responderam aos questionários são empregados desta empresa.

4.3 Recomendações

A performance da rede e o seu crescimento dependem consideravelmente da atuação dos franqueados desta rede. Franqueados colaboram no sistema de franquias com experiência administrativa, conhecimento dos mercados locais e com capital (Oxenfeldt e Kelly, 1969). Atualmente o empreendedorismo vem sendo bastante discutido e tem inclusive recebido mais atenção e incentivo por parte dos governos no mundo inteiro, que reconhecem a sua importância nas economias (Hisrich e Peters, 2004; Dornelas, 2005). Além disso, estudos diversos afirmam que com o aumento da competição, as empresas aumentam suas atividades empreendedoras (Falbe et al., 1998; Hisrich e Peters, 2004). Segundo Tuunanen e Hoy (2006), o *franchising* tem características únicas para estimular a atividade empreendedora. Portanto, a rede Alfa como um todo, incluindo o franqueador e seus franqueados, só tem a ganhar ao reforçar as atividades e características empreendedoras por parte dos franqueados. Segundo Dornelas (2007, p.98): “Uma administração empreendedora será sempre importante para o sucesso de qualquer organização, em todos os estágios de seu desenvolvimento”.

A análise feita pelos questionários revelou um grau de 0,566 para os franqueados, o que demonstra que eles estão muito abaixo do ideal. O franqueador recebeu um grau de 0,6282, também bastante abaixo do ideal. A observação participante complementa os questionários, pois ela sugere alguns pontos a serem trabalhados.

A observação participante foi feita em três oportunidades: duas vezes em reuniões entre os franqueados que fazem parte do Conselho de Franqueados da rede Alfa (que são 6,5% do número total de franqueados da rede), que representam os demais franqueados da rede e alguns diretores do franqueador, como os de *marketing*, logística, operações, engenharia e TI; e uma vez na Convenção Bianual da rede.

As reuniões entre o Conselho de Franqueados e os diretores da rede acontecem em torno de quatro vezes ao ano, e o objetivo é fazer um *brainstorming* para novos rumos e melhorias da rede. Nestas reuniões, os representantes do Conselho de Franqueados (conselheiros) supostamente trazem problemas, opiniões e sugestões dos demais franqueados das suas regiões, e os diretores do franqueador apresentam novos produtos, campanhas de *marketing*, novos *lay-outs* de lojas, novos equipamentos, melhorias nos sistemas e demais novidades. Os conselheiros opinam e dão idéias que serão desenvolvidas e discutidas na próxima reunião.

Foi observado que estas reuniões são de extrema importância, pois nelas são definidas as estratégias da rede. Foi observado também que a participação dos conselheiros é muito importante, pois eles trazem aos diretores a experiência de quem está diariamente participando e observando as operações das lojas. Foi observado e confirmado após conversa com os conselheiros que os demais franqueados da rede não participam deste processo, nem mesmo indiretamente, uma vez que pouquíssimos são os que entram em contato com os conselheiros para que eles possam levar até o franqueador suas idéias e questionamentos.

Como o sistema de franquias é um sistema rígido e padronizado, sem muita margem para inovações e independência na tomada de decisão (Kaufmann e Ergolu, 1998), uma excelente forma de participar ativamente nas decisões, inovações, estratégia da rede, é fazer parte do Conselho de Franqueados. Mas como apenas 6,5% dos franqueados fazem parte deste conselho, como solucionar o caso dos demais 93,5%? A rede, principalmente o franqueador, deveria incentivar mais reuniões dos franqueados com os conselheiros, preferencialmente reuniões mensais, e incentivar a presença de todos nestas reuniões. Assim, quando os conselheiros forem se reunir com os diretores, eles poderão levar mais opiniões, sugestões, reclamações e elogios, e desta forma todos participarão na estratégia e nos rumos da rede, e não apenas alguns poucos representantes. Após as reuniões do conselho com os diretores, os conselheiros deverão voltar a se reunir com os franqueados, trazendo o *feedback* do que foi discutido naquela reunião. Esta é uma forma de todos participarem mais e de exercerem mais o seu lado empreendedor. Outra recomendação é a de o franqueador

convidar para estas reuniões alguns franqueados que não fazem parte do conselho, sempre alternando os convidados, para que todos tenham a chance de participar.

Quanto à inovação, a recomendação acima é uma saída para que todos possam inovar dentro dos padrões da rede, pois não é possível que os franqueados inovem sozinhos em produtos, equipamentos, campanhas publicitárias, *layouts*, sem que descaracterizem os padrões da rede. Estes padrões devem ser mantidos já que se cada um resolver fazer algo diferente, a rede sofre danos na sua imagem e na sua reputação já estabelecida no mercado (Kaufman e Ergolu, 1998). Assim, para manter os padrões e não desagradar aos clientes, a forma de inovar é em conjunto com a rede, atuando como intra-empresários, ou, como definiram Sundbo et al. (2001), fran-empresários. Outra forma de aumentar o grau de inovação por parte dos franqueados pode ocorrer principalmente com franqueados de outros estados, onde é necessário por vezes fazer algumas adaptações nos produtos e serviços para adequação ao gosto dos clientes locais. Apesar disso, as inovações deverão sempre ocorrer dentro dos padrões e em parceria com o franqueador, que estará ciente de tais adequações.

Já o franqueador precisa estar mais atento a inovações, pois o grau obtido através dos questionários foi médio (0,6282) e demonstra que a rede precisa “correr atrás” e sempre inovar, já que o mercado do *fast-food* torna-se mais competitivo a cada dia.

Quanto à pró-atividade, as ações para que os franqueados sejam mais pró-ativos são parecidas com as citadas para inovação. O grau de pró-atividade obtido através dos questionários dos franqueados foi de 0,546, ou seja, médio, muito abaixo do mínimo considerado bom. Para que esta característica melhore seu grau, é necessário que os franqueados participem mais ativamente nas reuniões, estejam em constante contato com os conselheiros e com os principais responsáveis do franqueador, para que, desta forma, com posse de mais informações, obtendo mais idéias e fazendo um *benchmarking* com outros franqueados, eles possam ser pró-ativos mesmo dentro de padrões e rigidez, por exemplo, mudando a maneira de como é executada uma tarefa para que ela seja mais eficiente (Kaufmann e Ergolu, 1998). O franqueador obteve um grau bom, mas ainda assim precisa estar atento com seus representantes para que eles ajam com mais rapidez e se antecipem aos problemas e às exigências do mercado.

Quanto aos riscos, o grau obtido pelos franqueados foi o maior deles, 0,7013: médio quase beirando o mínimo para um grau considerado bom, de 0,75. Foi observado que as questões que envolviam a rede obtiveram maiores notas do que as que envolviam apenas as características pessoais. Isto demonstra que a tolerância a correr riscos não é muito grande, já que o *franchising* está associado à redução dos riscos. O que pode ser percebido é a escolha do *franchising* e da rede em questão como minimização de risco, como risco calculado, já que ela oferece menos risco do que um negócio novo, alinhando a opinião de Dornelas (2005). As respostas dos questionários demonstraram que os franqueados não sentem medo de arriscar, e isto pode ser explorado pelo franqueador para lançar e testar novos produtos, novos equipamentos, novas maneiras de operar, pois os franqueados da rede não vão se opor a novidades já que elas podem trazer benefícios e crescimento à rede. Outra oportunidade que o franqueador pode obter deste fato é saber que os franqueados não tem medo de iniciar novos negócios e de angariar e arriscar dinheiro, e que podem contar com eles para o crescimento da rede, desde que eles estejam satisfeitos no geral.

Quanto às recompensas (independência, satisfação pessoal recompensas financeiras e sucesso do negócio), o grau obtido pelos franqueados através dos questionários foi de 0,6111. As questões de características pessoais, que abrangem sobretudo liderança e recompensas financeiras em geral (não ligadas diretamente às franquias), obtiveram pontuação menor do que as questões onde a rede está inserida. Dos franqueados que responderam, 57% tiveram pontuação menor nas questões de características pessoais e os demais 43% tiveram pontuação igual nos dois quesitos. As questões que envolvem a rede abrangem: as exigências do trabalho, as operações das franquias, o reconhecimento do franqueador, o ambiente de trabalho na rede e as recompensas financeiras que a rede possibilita. O resultado demonstra que a rede potencializa os aspectos que englobam as recompensas. Assim, observa-se que a rede influencia positivamente para que os franqueados atuem com características empreendedoras e sintam-se motivados, porém a pontuação total obtida foi considerada média e está abaixo do mínimo aceitável para um bom empreendedor.

O franqueador deve deixar seus franqueados mais motivados, para que os sentimentos de satisfação pessoal, sucesso e independência sejam mais sentidos pelos franqueados.

Ele deve também comunicar ao franqueado quando está satisfeito com sua performance. O franqueador deve identificar também quais são os pontos e os aspectos que precisam ser melhorados dentro da rede para que os franqueados se sintam mais realizados e recompensados com suas franquias. Quando um franqueado ou qualquer empreendedor sente-se recompensado, naturalmente ele sente-se também mais motivado para o trabalho e para o crescimento (Hisrich e Peters, 2004).

Um acontecimento extremamente motivante para os franqueados e também para o franqueador é a convenção da rede. Nesta, todos se reúnem por três dias para palestras, informações dos dados da empresa, de seu crescimento e seu futuro. Em conversa com franqueados e franqueador, todos foram unânimes em dizer que saem extremamente motivados da convenção. Sugere-se que a rede promova mais convenções, e não sendo possível, que promova reuniões no mesmo formato. As reuniões do conselho de franqueados com os diretores também demonstram ser motivadoras – mais uma razão para incentivar maior participação dos franqueados. O franqueador deve desenvolver no franqueado um sentimento de profundo afeto pela rede e pela marca, fazer um “*marketing* interno”, pois isto faz com que o franqueado sinta-se feliz, satisfeito com a rede, faz com que ele seja mais participativo e faz também com que ele seja mais indulgente com ele, evitando conflitos. Além do mais, Dornelas (2007) diz que um dos principais aspectos de um empreendedor de sucesso é a paixão pelo que faz. Podemos alinhar esta afirmação com a idéia de que se o franqueado for apaixonado pela rede e pelo seu trabalho, ele estará mais próximo de ser um empreendedor de sucesso.

O franqueador obteve um grau de 0,6153, demonstrando que ele não está satisfeito no quesito recompensas. O franqueador precisa analisar melhor como obter maiores recompensas financeiras, pois este foi um dos tópicos que recebeu pontuação baixa. Outro tópico responsável pela pontuação mais baixa foi a independência. Esta, para o franqueador, é uma característica mais difícil, uma vez que o franqueador é uma grande empresa e portanto seus empregados precisam cumprir horários fixos, seguir regras, estar submetidos a superiores, etc.

Uma forma de melhorar as recompensas para o franqueador é através da melhoria dos franqueados, pois esta reflete na rede como um todo (Michael, 2002; Hisrich e Peters,

2004; Maricato, 2006). Outra recomendação para melhoria dos resultados da rede diz respeito à seleção de candidatos a franqueados (Leite, 1991). O franqueador deveria avaliar se os candidatos possuem as qualidades de um empreendedor, avaliar as características relativas à inovação, pró-atividade e riscos. Os candidatos que forem empreendedores terão mais chance de sucesso no negócio e conseqüentemente o franqueador também terá sucesso. O verdadeiro empreendedor possui todas as características necessárias para montar e desenvolver negócios, crescer, ganhar dinheiro, e enfrentar as mudanças e exigências dos mercados (Dornelas, 2005).

Utilizando a Lógica Nebulosa, constata-se que, para obter um grau mínimo de 0,75 como resultado, não é necessário que todos os tópicos individualmente atinjam o grau de 0,75. Várias combinações de resultados diversificados possibilitam obter o grau de empreendedorismo aceitável. Isto quer dizer que, se a rede souber trabalhar nos seus franqueados os tópicos que têm menos dificuldade para por em prática (Pró-atividade, Riscos e Recompensas) e aumentar seus graus, a inovação do franqueado, que é um tópico mais difícil do que os outros a ser resolvido dentro do sistema de *franchising*, já que este sistema não concede muita liberdade para inovar, pode continuar com grau menor, e mesmo assim conseguir-se-á ter bons empreendedores nesta rede. As figuras 4, 5 e 6 contêm exemplos a partir de combinações feitas no sistema de inferências no Matlab:

Figura 4: Sistema de inferência para Empreendedorismo – exemplo combinação 1

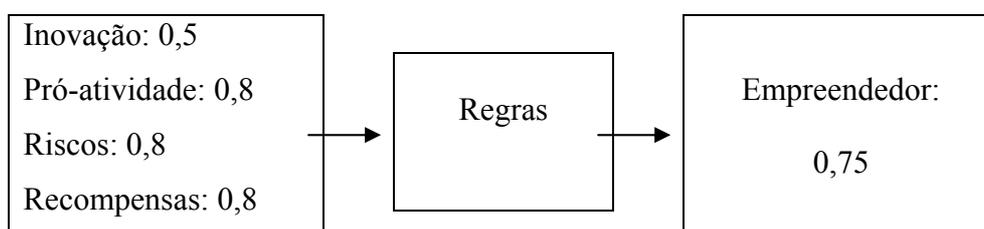


Figura 5: Sistema de inferência para Empreendedorismo – exemplo combinação 2

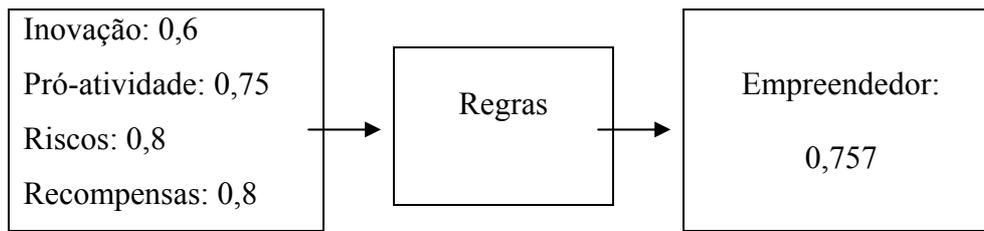
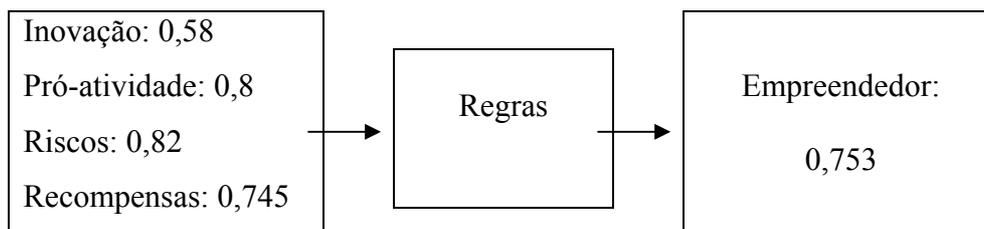


Figura 6: Sistema de inferência para Empreendedorismo – exemplo combinação 3



Estes exemplos demonstram que a falta de liberdade para inovar dentro dos padrões do *franchising* não deve ser considerado como um entrave para que os franqueados sejam empreendedores. Para ser empreendedor, um franqueado necessita ter em maior ou menor grau uma combinação entre inovação, pró-atividade, riscos e recompensas, ou seja, se ele possui menos pontuação em uma dessas dimensões, poderá compensar pontuando mais em outras. Portanto, se a Rede Alfa concentrar-se em incentivar a pró-atividade, a aceitação dos riscos e em aumentar as recompensas, a falta de liberdade para inovar não vai atrapalhar no aumento do empreendedorismo entre os franqueados.

Segundo Dornelas (2007), qualquer um pode ser um empreendedor de sucesso, não é necessário que a pessoa seja um empreendedor nato. As habilidades empreendedoras podem ser adquiridas com o passar do tempo, com mudanças de atitude em direção a um comportamento mais empreendedor, aprendendo técnicas de gestão e utilizando a própria experiência de vida para fazer acontecer (Dornelas, 2007). Portanto, a recomendação é apostar na aplicação do empreendedorismo na rede Alfa.

5. CONCLUSÃO

Atualmente o empreendedorismo vem sendo bastante discutido e tem inclusive recebido mais atenção e incentivo por parte dos governos no mundo inteiro, que reconhecem a sua importância nas economias, na sociedade e nas empresas em geral. Com o aumento da competição, as empresas tendem a aumentar suas atividades empreendedoras.

A presente dissertação visa identificar quais pontos precisam ser melhorados para que franqueados e franqueador da rede Alfa consigam colocar em prática o empreendedorismo. Para tanto, foi analisado o grau das principais dimensões do empreendedorismo separadamente e em conjunto, através da Lógica Nebulosa. Participação observante em reuniões da rede Alfa agregaram às análises quantitativas informações que levaram às recomendações para o aperfeiçoamento do empreendedorismo nesta rede.

A dissertação inicia-se com o referencial teórico, primeiramente apresentando o Empreendedorismo, seu surgimento, definições, as três principais dimensões, seguidas das características dos empreendedores, dos tipos de empreendedores e da relação entre o empreendedorismo e o desenvolvimento econômico nos principais países da Europa, além dos Estados Unidos e Brasil.

O referencial teórico tem sua segunda parte dedicada ao *Franchising*. Nesta seção, discute-se o seu surgimento, as definições atribuídas pelos diversos autores, as justificativas do sucesso do sistema de *franchising*, vantagens e desvantagens deste sistema para franqueados e franqueador, e dados gerais sobre o sistema que levam a tantos empresários a optarem por ele.

A terceira parte do referencial teórico une os temas empreendedorismo e *franchising*, discutindo as semelhanças e diferenças entre os temas. Busca-se identificar na literatura o que os autores dizem a respeito dos franqueados, se eles são empreendedores ou não, além de identificar os conflitos devido às diferentes características dos dois temas; e as características dos franqueados, comparando-as com as dos empreendedores.

Em seguida, é exposto o método de investigação utilizado nesta dissertação. Quanto aos fins, é uma pesquisa descritiva e explicativa, e quanto aos meios ela é bibliográfica, de campo, e finalmente, um estudo de caso. A seguir, expõe-se o universo e amostra da pesquisa, que são formados por todas as unidades pertencentes à rede Alfa e seus respectivos franqueados. A seleção dos sujeitos é composta por 21 franqueados e 3 representantes do franqueador. Logo, expõe-se como foi feita a coleta de dados: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, sendo esta através de questionário fechado e observação participante. O método de investigação menciona ainda como foi feito o tratamento dos dados: utilizou-se a Lógica Nebulosa como ferramenta para tratar os dados obtidos através dos questionários. Por fim, são apresentadas algumas limitações que a pesquisa apresentou quanto à coleta e os tratamentos dos dados.

Em seguida, apresenta-se o resultado da análise de campo e as recomendações. O resultado obtido através da Lógica Nebulosa considerou como “médio empreendedor” tanto os franqueados quanto o franqueador da rede Alfa, pois eles alcançaram graus de 0,566 e 0,628 numa escala de 0 a 1, respectivamente. O grau mínimo para que fossem considerados “bom empreendedor” era 0,75 nesta escala.

Os resultados obtidos foram analisados individualmente para cada tópico pesquisado. Identificou-se nos franqueados, que se dependesse apenas de características pessoais, os resultados teriam sido melhores nos tópicos inovação, riscos e pró-atividade. Já no tópico recompensas, ocorre o contrário: a rede influenciou positivamente para que o grau se elevasse, demonstrando que os franqueados sentem que o sistema de franquias da rede Alfa beneficiam a obtenção das recompensas. A análise individual do resultado do franqueador mostra que o tópico inovação obteve uma pontuação bem mais alta do que a pontuação obtida pelos franqueados. O tópico pró-atividade foi o que obteve maior grau, seguido do tópico riscos. O tópico recompensas teve pontuação baixa, demonstrando que o franqueador não está satisfeito com seus ganhos financeiros, satisfação geral, sucesso do negócio e independência.

Por fim, são apresentadas recomendações. Recomenda-se aos franqueados inovar em conjunto com a rede, atuando como intra-empresendedores, no intuito de não

descaracterizar padrões. Recomenda-se ao franqueador que esteja mais atento a inovações, pois o grau obtido através dos questionários foi médio e demonstra que a rede precisa estar mais atenta e inovar sempre. As recomendações para a proatividade foram para que os franqueados participem mais ativamente nas reuniões, fazendo um *benchmarking* com outros franqueados; e que o franqueador esteja mais atento para agir com mais rapidez e antecipar-se aos problemas e às exigências do mercado. As recomendações quanto aos riscos surgiram a partir da percepção da escolha do *franchising* e da rede em questão como minimização de risco. O franqueador pode explorar este fato para lançar e testar novidades, além de incentivar os franqueados a expandir dentro da rede. Quanto às recompensas dos franqueados, as recomendações são para que o franqueador os deixe mais motivados. Recomenda-se promover mais ocasiões onde todos se reúnam, como nas convenções e reuniões do conselho de franqueados. Quanto ao franqueador, recomenda-se que ele analise melhor como obter maiores recompensas financeiras, pois este foi um dos tópicos que recebeu pontuação baixa.

Com a Lógica Nebulosa, constata-se que, para obter um grau mínimo de 0,75 como resultado, não é necessário que todos os tópicos individualmente atinjam o grau de 0,75. Assim sendo, foram feitas três combinações diferentes para testar resultados, onde foi demonstrado que a falta de liberdade para inovar devido aos padrões do *franchising* não deve ser considerada como um entrave para que os franqueados da rede Alfa sejam empreendedores.

Esta dissertação permitiu, através da revisão bibliográfica, comprovar que o empreendedorismo vem recebendo cada vez mais atenção de todos os lados: governos, sociedade, empresas. Isto vem acontecendo, pois foi descoberta a importância do empreendedorismo para o crescimento das economias no mundo inteiro. Por isso, foi feito um “raio x” para aprender quais são as principais características do empreendedorismo e as do sistema de franquias, e assim descobrir em qual delas precisa-se melhorar para conseguir implementar mais empreendedorismo na rede Alfa. A dissertação possibilita, aos empreendedores ligados a esta rede, identificar as características que eles precisam desenvolver ou melhorar, para conseguir atingir melhores resultados diante do cenário atual, competitivo e versátil.

Apreendeu-se também que, apesar de alguns autores afirmarem que o sistema de franquias não é considerado empreendedor devido à falta de liberdade para inovar e à diminuição dos riscos, a rede Alfa pode sim ser empreendedora. A rede estudada pode permitir que os franqueados inovem em conjunto com ela, não abolindo totalmente a liberdade para inovar. O fator risco não foi avaliado na pesquisa como inexistente, ao contrário, a rede Alfa demonstrou não ter muito medo de arriscar.

Foi identificado que as principais características contidas no empreendedorismo podem existir dentro do sistema de franquias, em maior ou menor grau, mas o fator determinante é a combinação entre tais características, podendo qualquer empreendedor (e não só o empreendedor de um sistema de franquias) ter mais acentuadas algumas características e menos acentuadas outras. Portanto, a rede Alfa poderá se beneficiar deste dado para melhorar seu grau de empreendedorismo.

Recomenda-se que a rede Alfa incentive mais o empreendedorismo, através de maior participação e integração entre os franqueados e a rede, e entre os franqueados entre si. Além disso, a rede deveria promover cursos ou incentivar a participação em cursos que capacitem os franqueados e os funcionários do franqueador nas principais dimensões do empreendedorismo: inovação, pró-atividade e riscos. Esclarecendo que a inovação deve sempre ser incentivada a acontecer em conjunto com o franqueador, para que a rede não sofra os danos causados pela despadrãozacaõ. O empreendedorismo pode ser aprendido.

Sugestões para pesquisas futuras:

- Seria interessante medir o empreendedorismo colocando em prática, na rede Alfa, um projeto com alguns novos conceitos para esta rede – conceitos ligados ao empreendedorismo e suas dimensões principais, conforme foi estudado – medindo novamente o grau de empreendedorismo após a aplicação do projeto.

- Análise financeira – receita, lucro, crescimento em vendas e em número de clientes: fazer uma análise antes e após a aplicação de um projeto empreendedor dentro de uma rede de franquias. Fazer também a mensuração de características intangíveis, como: aumento ou diminuição do grau de satisfação dos franqueados com a rede (por exemplo) antes e após a aplicação deste projeto. O objetivo será comprovar se houve melhoria com a aplicação do empreendedorismo na rede de franquias específica.

6. BIBLIOGRAFIA

ABF. Disponível em:

http://www.portaldofranchising.com.br/area.asp?A015_cod_segmento=2&A018_cod_cli_forn=420&tab=1;

http://www.portaldofranchising.com.br/area.asp?A040_cod_area=11&A041_cod_conteudo=4 e

http://www.portaldofranchising.com.br/arquivos/Evolucao_do_Franchising_2001_2007_segmentos.pdf. Acesso em 03 de outubro de 2006; 24 de abril de 2008; 20 de agosto de 2008.

ABRASEL. Disponível em: www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/item/14/ e http://abrasellondrina.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=9. Acesso em 20 de agosto de 2008.

BATEMAN, TS, CRANT, MJ. 1993. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 1993, vol. 14, no. 2, p. 103-118.

BATES, T. 1998. Survival patterns among newcomers to franchising. *Journal of Business Venturing*, 1998, vol. 13, p. 113-130.

BAUCUS, DA., BAUCUS, MS., HUMAN, SE. 1996. Consensus in franchise organizations: a cooperative arrangement among entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 1996, vol. 11, p. 359-378.

BAUMOL, WJ. 1986. Entrepreneurship and a century of growth. *Journal of Business Venturing*, 1986, vol. 1, no. 2, p. 141-145 apud TUUNANEN, M., HOY, F. Franchising as an entrepreneurial activity – a contemporary policy perspective. Disponível em: <http://www.univie.ac.at/EMNET/download/TuunanenHoy.pdf>. Acesso em: 20 de janeiro de 2007.

CLARKIN, JE., ROSA, PJ. 2005. Entrepreneurial Teams within Franchise Firms. *International Small Business Journal*, 2005, vol. 23, nº. 3, p. 303-334.

CLARKIN, JE., SWAVELY, SM. 2006. The importance of personal characteristics in franchisee selection. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2006, vol. 13, p. 133-142.

COHEN, M., SILVA, J.F. 1998. *O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado*. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica.

COMBS, JG., KETCHEN JR., DJ., HOOVER, VL. 2004. A strategic groups approach to the franchising-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 2004, vol. 19, p. 877-897.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITY. 1991. *Towards a single market distribution*. Bruxelas: COM, 1991, vol. 91, no. 41 apud FULOP, C., FORWARD, J. 1997. Insights into Franchising: A review of empirical and theoretical perspectives. *The Services Industries Journal*, 1997, vol. 17, no. 4, p. 603-625.

CURRAN, J., STANWORTH, J. 1983. Franchising in the modern economy – Towards a theoretical understanding. *International Small Business Journal*, 1983, vol. 2, no. 1, p. 826, apud STANWORTH, J., CURRAN, J. 1999. Colas, burgers, shakes and shirkers: towards a sociological model of franchising in the market economy. *Journal of Business Venturing*, 1999, vol. 14, p. 323-344.

DANDRIGE, TC., FALBE, CM. 1994. The influence of franchisees beyond their local domain. *International Small Business Journal*, 1994, vol. 12, no.2, p. 39-50.

DANT, RP., PASWAN, AK., KAUFMAN, PJ. 1996. What we know about ownership redirection in franchising: a meta-analysis. *Journal of Retailing*, 1996, vol. 72 n°. 4, p. 429-444.

DIPIETRO, RB., WELSH, DHB., RAVEN, PV., SEVERT, D. 2007. A measure of hope in franchise systems: assessing franchisees, top executives, and franchisors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2007, vol. 13 n°. 3, p. 58-67.

DORNELAS, JCA. 2005. *Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier.

_____. 2007. *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier.

FAGERBERG, J., MOWERY, DC., NELSON, RR. 2006. *The Oxford Handbook of Innovations*. Oxford: Oxford University Press. Disponível em: http://books.google.com/books?id=AI1_xnV7IMoC&printsec=frontcover&hl=pt-BR. Acesso em 26 de abril de 2008.

FALBE, CM., DANDRIDGE, TC., KUMAR, A. 1998. The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising. *Journal of Business Venturing*, 1998, vol. 14, p. 125-140.

FRAZER, L., WINZAR, H. 2005. Exits and expectations: why disappointed franchisees leave. *Journal of Business Research*, 2005, vol. 58, p. 1534-1542.

FULOP, C., FORWARD, J. 1997. Insights into Franchising: A review of empirical and theoretical perspectives. *The Services Industries Journal*, 1997, vol. 17, n.º. 4, p. 603-625.

HENESSY, DA. 2003. Property rights, productivity, and the nature of noncontractible actions in a franchise system. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2003, vol. 52, p. 443-468.

HING, N. 1996. An empirical analysis of the benefits and limitations for restaurants franchisees. *Int. J. Hospitality Management*, 1996, vol. 15, n.º. 2, p. 177-187.

HISRICH, RD., PETERS, MP. 2004. *Empreendedorismo*. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman.

HOY, F., SHANE, S. 1998. Franchising as an entrepreneurial venture form. *Journal of Business Venturing*, 1998, vol. 13, p. 91-94.

JAMBULINGHAM, T., NEVIN, JR. 1999. Influence on franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing*, 1999, vol. 14, p.363-395 apud CLARKIN, JE., SWAVELY, SM. 2006. The importance of personal characteristics in franchisee selection. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2006, vol. 13, p. 133-142.

KAUFMANN, PJ. 1998. Franchising and the choice of self-employment. *Journal of Business Venturing*, 1998, vol. 14, p. 345-362.

_____, DANT, RP. 1998. Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 1998, vol. 14, p. 5-16.

_____, EROGLU, S. 1998. Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, 1998, vol. 14, p. 69-85.

KWIATKOWSKI, S. 2004. Social and intellectual dimensions of entrepreneurship. *Higher Education in Europe*, 2004, vol. 29, n^o. 2, p. 205-220.

LAFONTAINE, F., BHATTACHARYYA, S. 1995. The role of risk in franchising. *Journal of Corporate Finance*, 1995, vol. 2, p. 39-74.

LEE, SY., FLORIDA, R., ZOLTAN, J. ACS. 2004. Creativity and Entrepreneurship: A Regional Analysis of New Firm Formation. *Regional Studies*, Novembro 2004, vol. 38, no. 8, p. 879-891.

LEITE, RC. 1991. *Franchising na criação de novos negócios*. 2^a Ed. São Paulo: Atlas.

LITZ, RA., STEWART, AC. 1998. Franchising for sustainable advantage? Comparing the performance of independent retailers and trade-name franchisees. *Journal of Business Venturing*, 1998, vol. 13, p. 131-150.

MAYLOR, H. 1998. Third generation franchised organizations: Innate quality excellence or inherent conflict? *Total Quality Management & Business Excellence*, 1998, vol. 9, no. 7, p. 573-583.

MARICATO, P. 2006. *Franquias: bares, restaurants, lanchonetes, fast-foods e similares*. São Paulo: Editora Senac São Paulo.

MAURO, P.C. 1999. *Guia do Franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising*. 3ª edição. São Paulo: Nobel.

MENDELSON, M. 1994. *A essência do franchising*. São Paulo: Difusão de Educação e Cultura.

MCINTOSH, R. 1985. *Is franchising for you?* Washington D.C: International Franchising Association.

MENDEL, J.M. Fuzzy Logic Systems for Engineering: A Tutorial. *Proceedings of the IEEE*, março 1995, vol. 83, n.º. 3, p. 345-377.

MENDEZ, M., LEHNISCH, JP. 1991. *Como fazer da franquia um bom negócio*. São Paulo: Nobel.

MICHAEL, S.C. 2002. Can a franchise chain coordinate? *Journal of Business Venturing*, 2002, vol. 17, p. 325-341.

_____, MOORE, HJ. 1994. Returns to franchising. *Journal of Corporate Finance*, 15 set. 1994, no. 2, p. 133-155.

MILLER, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*. 1983, vol. 29, p. 770 – 791.

OLIVEIRA, H.A. 1999. *Lógica Difusa: aspectos práticos e aplicações*. 1ª edição. Rio de Janeiro: Interciência.

OXENFELDT, AR., KELLY, AO. 1969. Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? 1969, *J. Retail*, vol.44, p. 69-83

PHAN, PH., BUTLER, JE., LEE, SH. 1996. Crossing Mother: Entrepreneur-Franchisees' attempts to reduce franchisor influence. *Journal of Business Venturing*, 1996, vol. 11, p. 379-402.

PELTON, L.E., STRUTTON, D., LUMPKIN, J.R. 1997. *Marketing Channels: a relationship management approach*. Boston, Massachusetts: Irwin Mc-Graw Hill.

PEREIRA, T. 2005. Food Service: um novo caminho de desenvolvimento para o Brasil. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 23 nov. 2005. Suplemento Especial, p.1.

RAHMAN, J.M.B. *A Lógica Fuzzy e a eficácia em uma empresa aérea – o uso de uma nova ferramenta*. Dissertação em Administração pelo IBMEC/RJ. Abril 2006.

SANTOS, E.S. *Controladoria: Mensuração em Decisões com Incerteza*. Dissertação em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP. 1998.

SCHUMPETER, JA. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, M.A.: Harvard University Press.

_____. 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*, 3^a ed, Londres: Allen and Unwin.

SCHWARTZ, JC. 2003. *Franquia de A a Z*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

SHANE, SA, CABLE, D. 1997. *Entrepreneurship, opportunism and trust*. Working Paper. Boston, MA: Massachusetts Institute of Technology apud KAUFMAN, PJ, DANT, RP. 1998. Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 1998, vol. 14, p. 5-16.

_____, HOY, F. 1996. Franchising: a gateway to cooperative entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 1996, vol. 11, p. 325-327.

SORENSEN, O., SORENSON, JB. 2001. Finding the right mix: franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, 2001, vol. 22, p. 713-724.

STANWORTH, J., CURRAN, J. 1999. Colas, burgers, shakes and shirkers: towards a sociological model of franchising in the market economy. *Journal of Business Venturing*, 1999, vol. 14, p. 323-344.

STRUTTON, D., PELTON, LE., LUMPKIN, JR. 1995. Psychological climate in franchising system channels and franchisor-franchisee solidarity. *Journal of Business Research*, 1995, vol. 34, p. 81-91.

SUNDBO, J., JOHNSTON, R., MATISSON, J., MILLET, B. 2001. Innovation in service internalization: the crucial role of the franchisee. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2001, vol. 13, n.º. 3, p. 247-267.

TANSCHKEIT, R. Mini-curso: Sistemas Fuzzy, *Anais do 6º Simpósio Brasileiro de Automação Inteligente*, Setembro de 2003, Bauru, São Paulo.

THE AMERICAN HERITAGE DICTIONARY OF THE ENGLISH LANGUAGE. 2000, 4a ed., Houghton Mifflin Company.

TRIGO, V. 2003. *Entre o Estado e o Mercado: empreendedorismo e a condição do empresário na China*, Lisboa: Ad Litteram.

TUUNANEN, M., HOY, F. *Franchising as an entrepreneurial activity – a contemporary policy perspective*. Disponível em: <http://www.univie.ac.at/EMNET/download/TuunanenHoy.pdf>. Acesso em: 20 de janeiro de 2007.

VERGARA, SC. 2006a. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 7ª edição. São Paulo: Atlas.

_____. 2006b. *Métodos de Pesquisa em administração*. 2ª edição. São Paulo: Atlas.

VIRTANEN, M., KOSKI, T. *Evaluation of Business Potential of High Growth Ventures by Using Fuzzy Logic Model*. Disponível em: <http://sbaer.uca.edu/research/icsb/1996/pdf/16.pdf>. Acesso em: 28 de Abril de 2008.

WIKIPEDIA. Disponível em: http://en.wikipedia.org/wiki/risk#cite_note-1; <http://en.wikipedia.org/wiki/innovation> e <http://en.wikipedia.org/wiki/proactivity>. Acesso em: 26 de Abril de 2008.

YIN, RK. 2005. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman.

ZADEH, L.A. *Fuzzy Sets. Information and Control*. Janeiro 1965, v. 8, p. 338-353

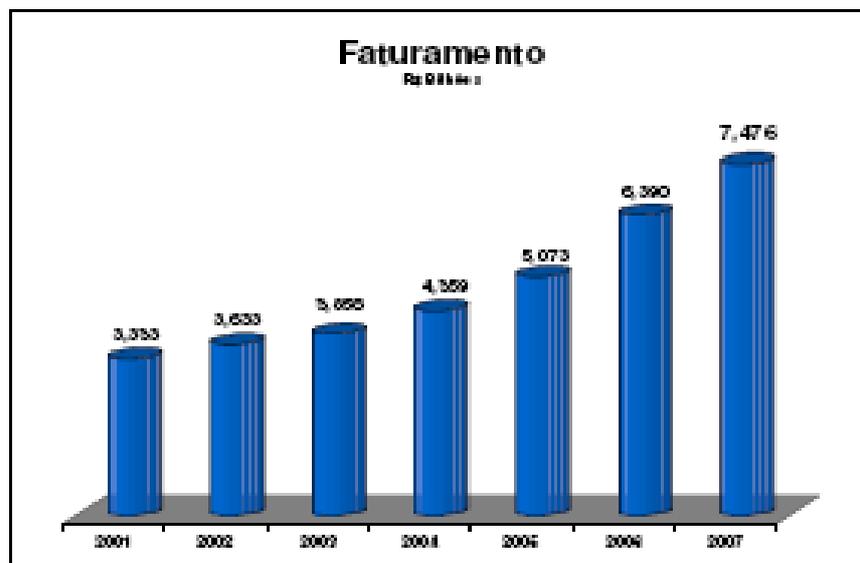
7. ANEXOS

Anexo 1 - Evolução do *Franchising* Brasileiro de 2001 a 2007 – Faturamento (R\$ Bilhões)



Fonte: ABF (www.portaldofranchising.com.br, 2008).

Anexo 2 - Evolução do *Franchising* Brasileiro de 2001 a 2007 – Faturamento (R\$ Bilhões) – Setor de Alimentação



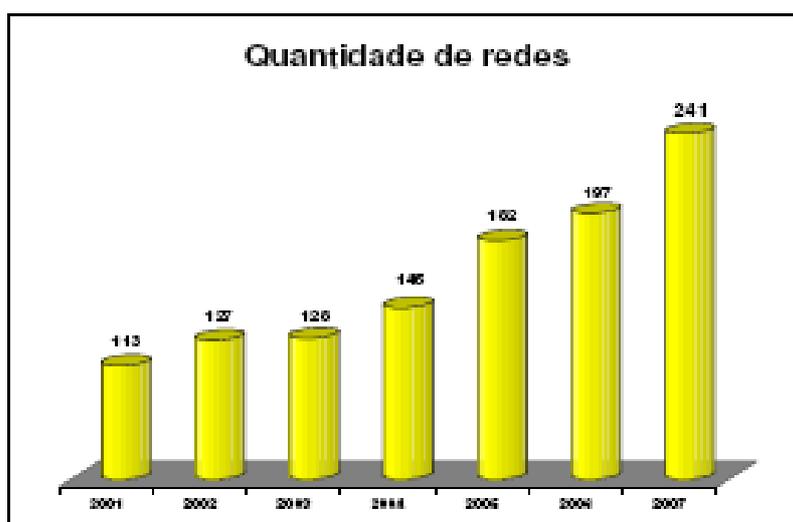
Fonte: ABF (www.portaldofranchising.com.br, 2008).

Anexo 3 - Evolução do *Franchising* Brasileiro de 2001 a 2007 – Número de redes



Fonte: ABF (www.portaldofranchising.com.br, 2008).

Anexo 4 - Evolução do *Franchising* Brasileiro de 2001 a 2007 – Número de redes – Setor de Alimentação



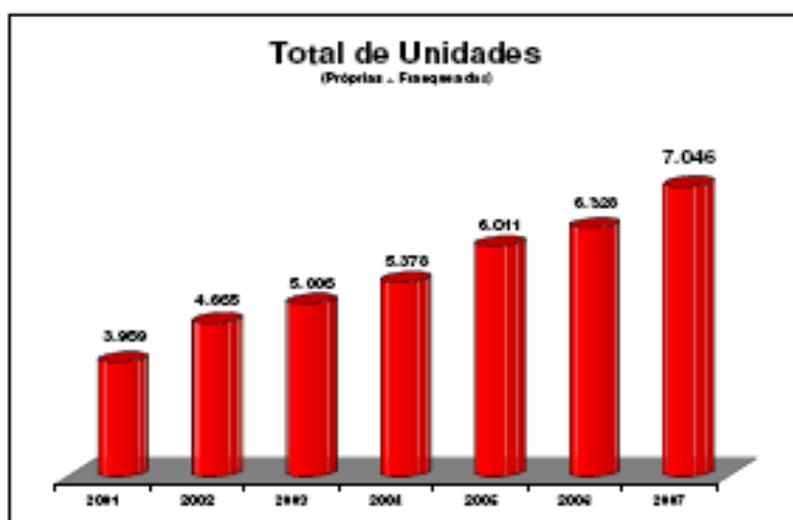
Fonte: ABF (www.portaldofranchising.com.br, 2008).

Anexo 5 - Evolução do *Franchising* Brasileiro de 2001 a 2007 – Total de Unidades



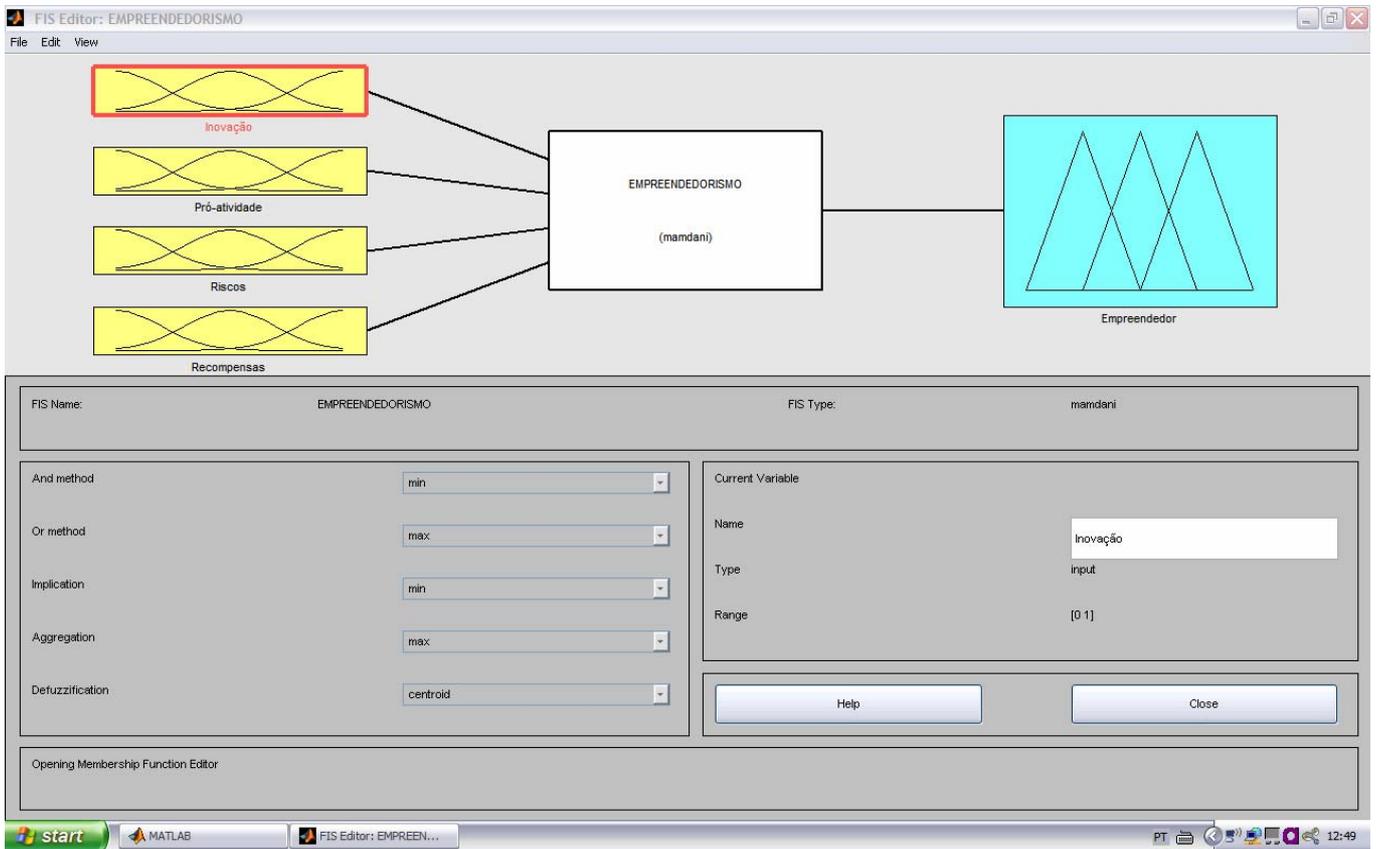
Fonte: ABF (www.portaldofranchising.com.br, 2008).

Anexo 6 - Evolução do *Franchising* Brasileiro de 2001 a 2007 – Total de Unidades – Setor de Alimentação

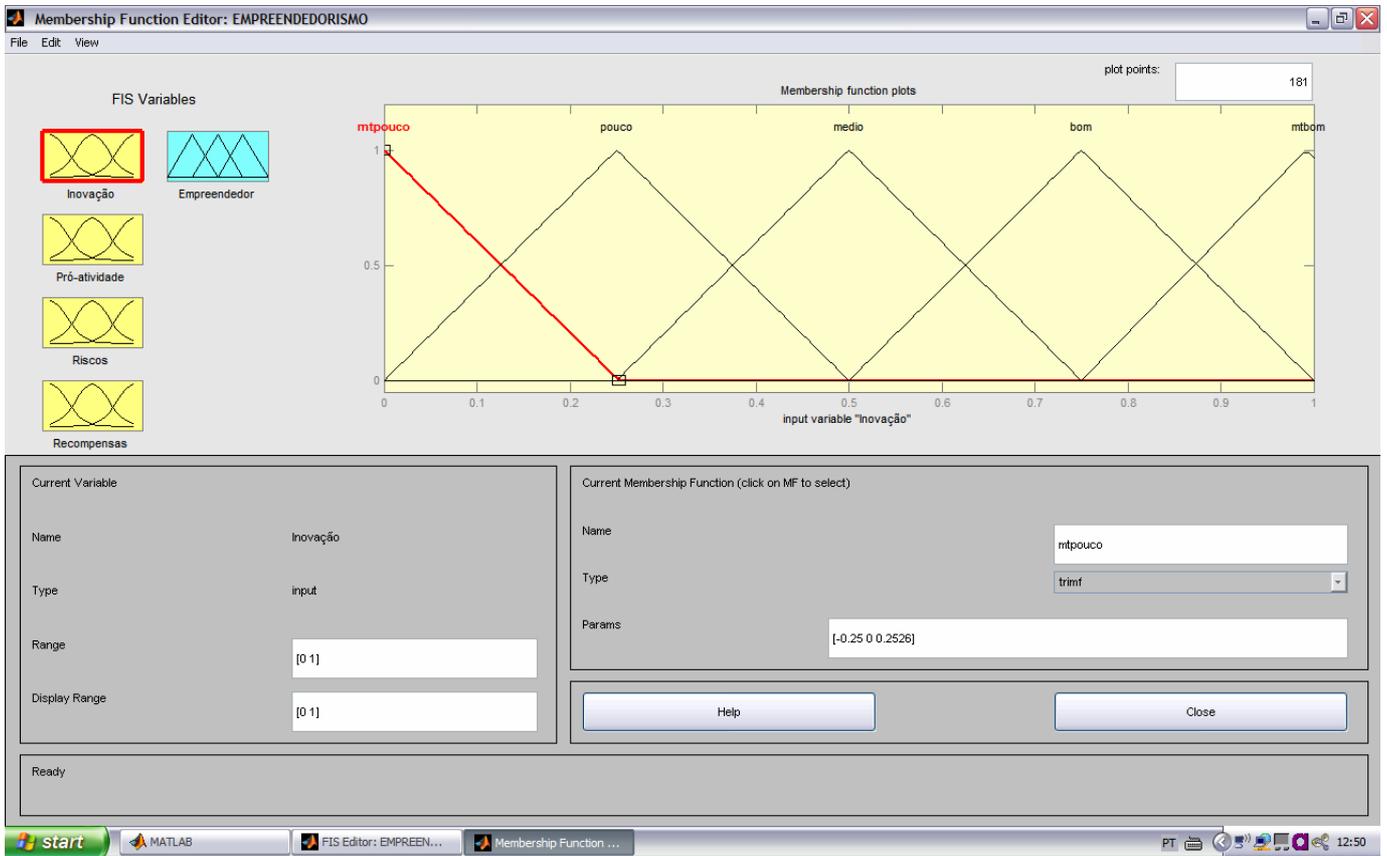


Fonte: ABF (www.portaldofranchising.com.br, 2008).

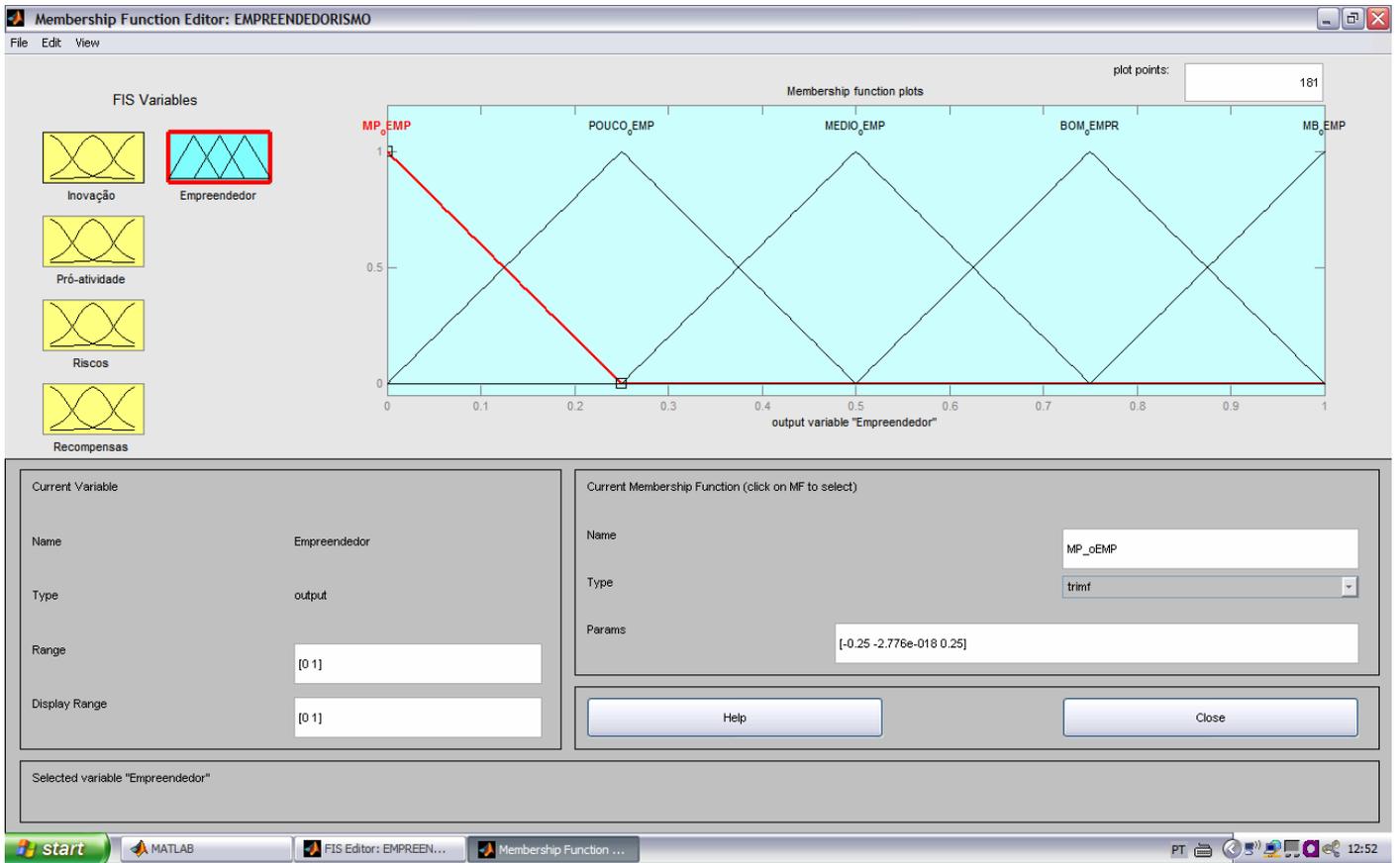
Anexo 7: Sistema de Inferência denominado Empreendedorismo



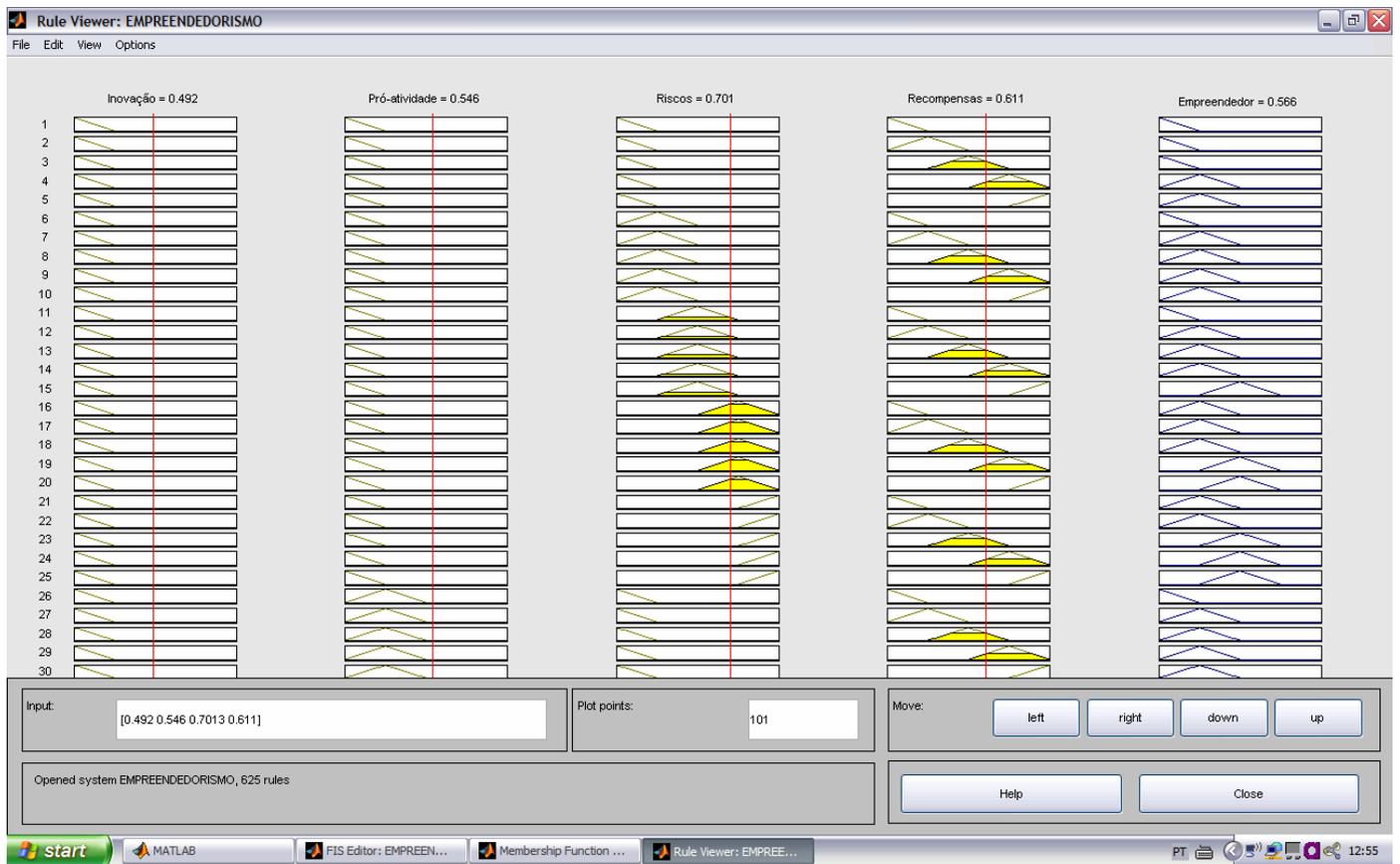
Anexo 8: Entradas (exemplo Inovação)



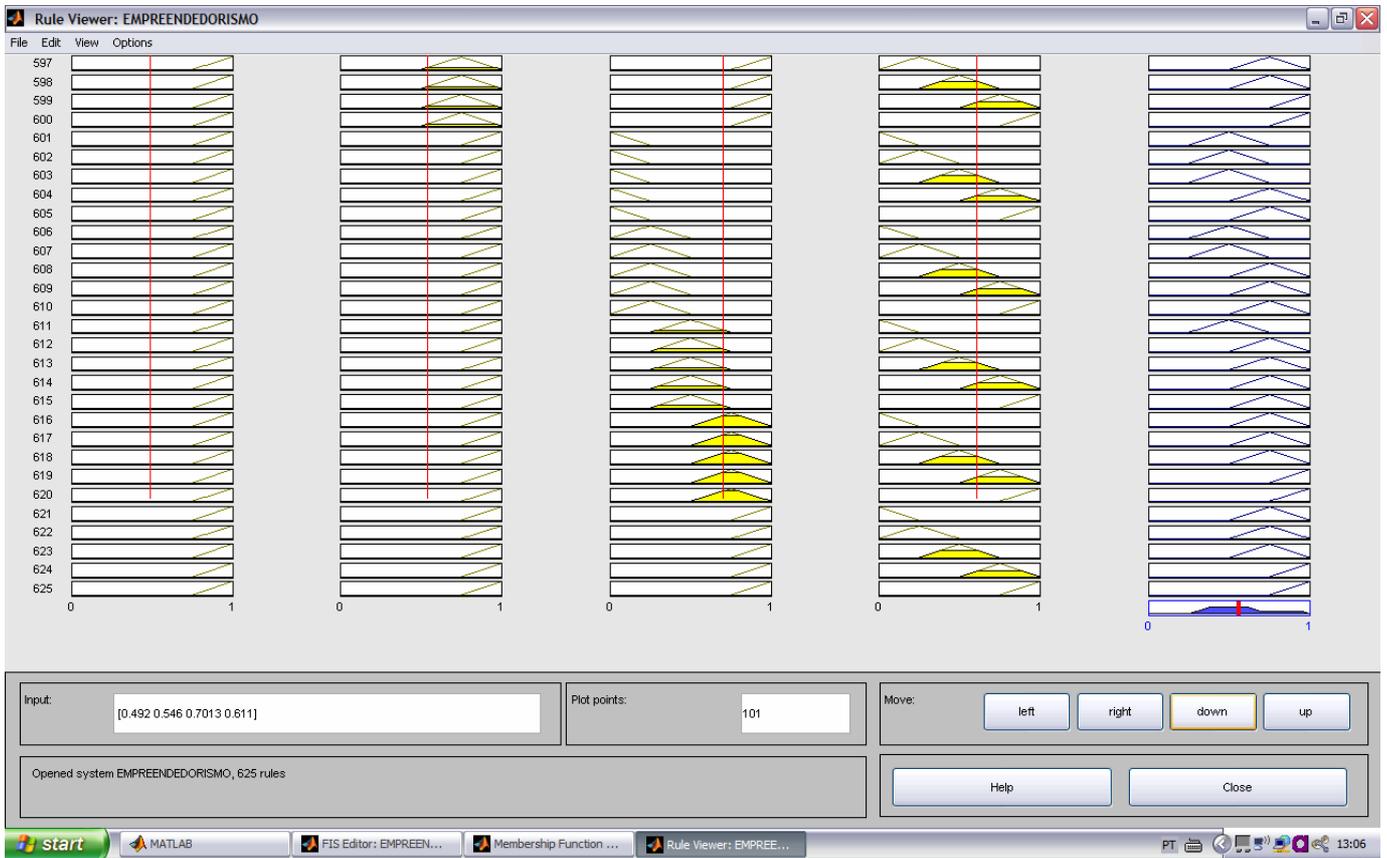
Anexo 9: Saída: denominada Empreendedor



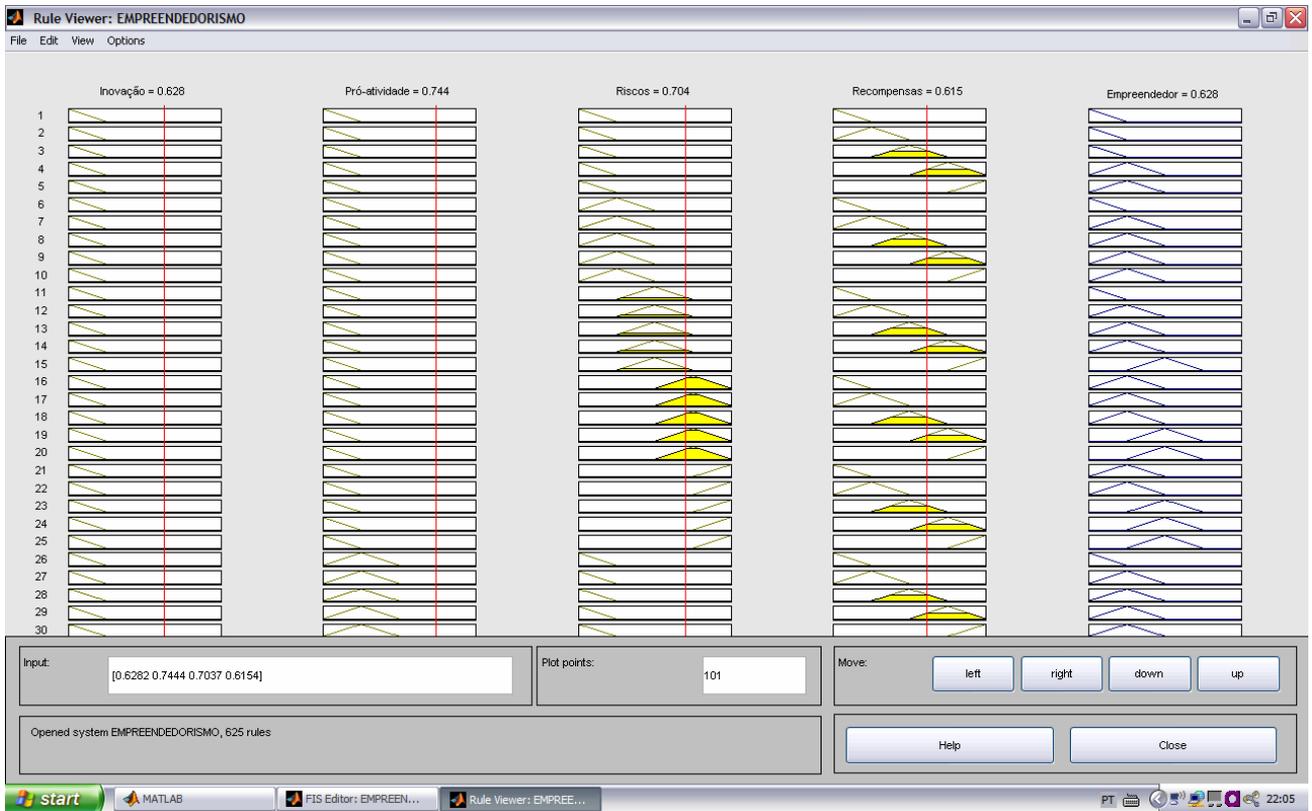
Anexo 10: Regras (de 1 a 30) e resultado dos franqueados



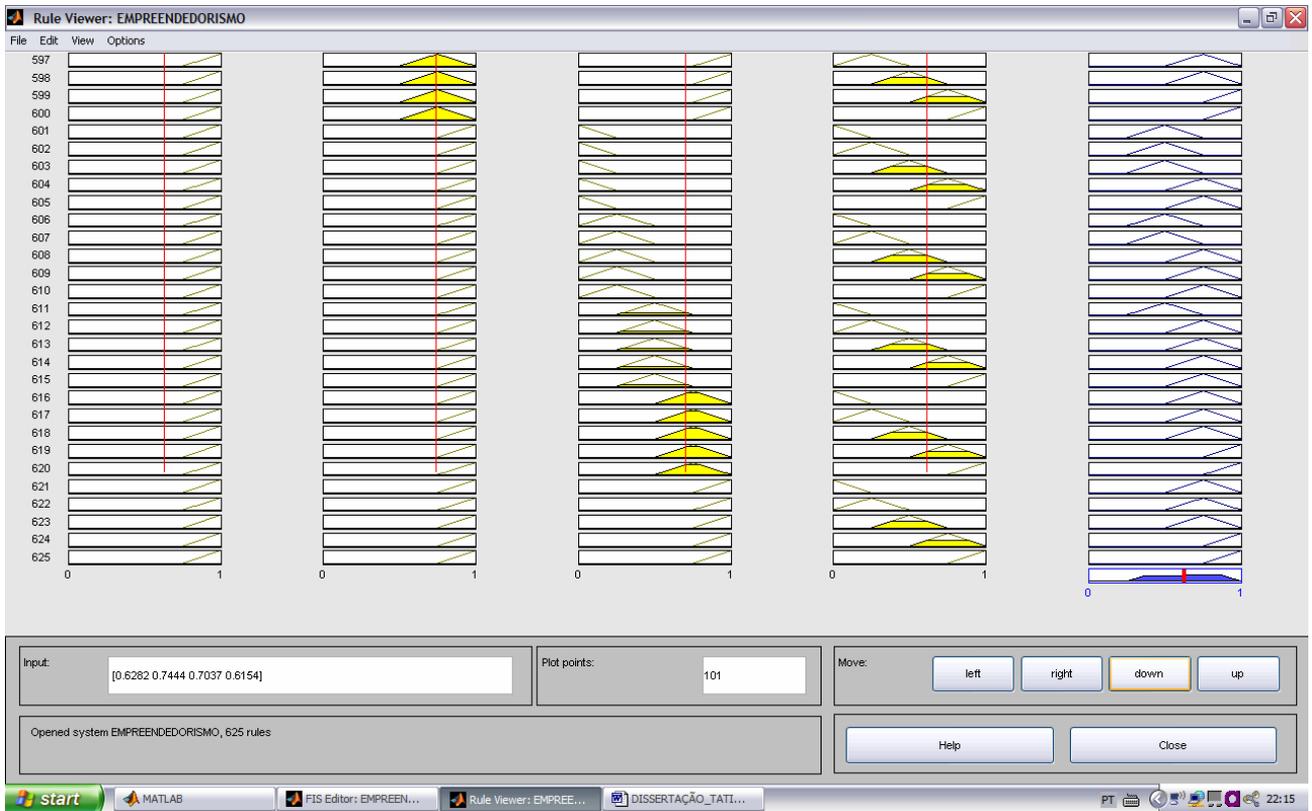
Anexo 11: Regras (de 597 a 625) e resultado dos franqueados



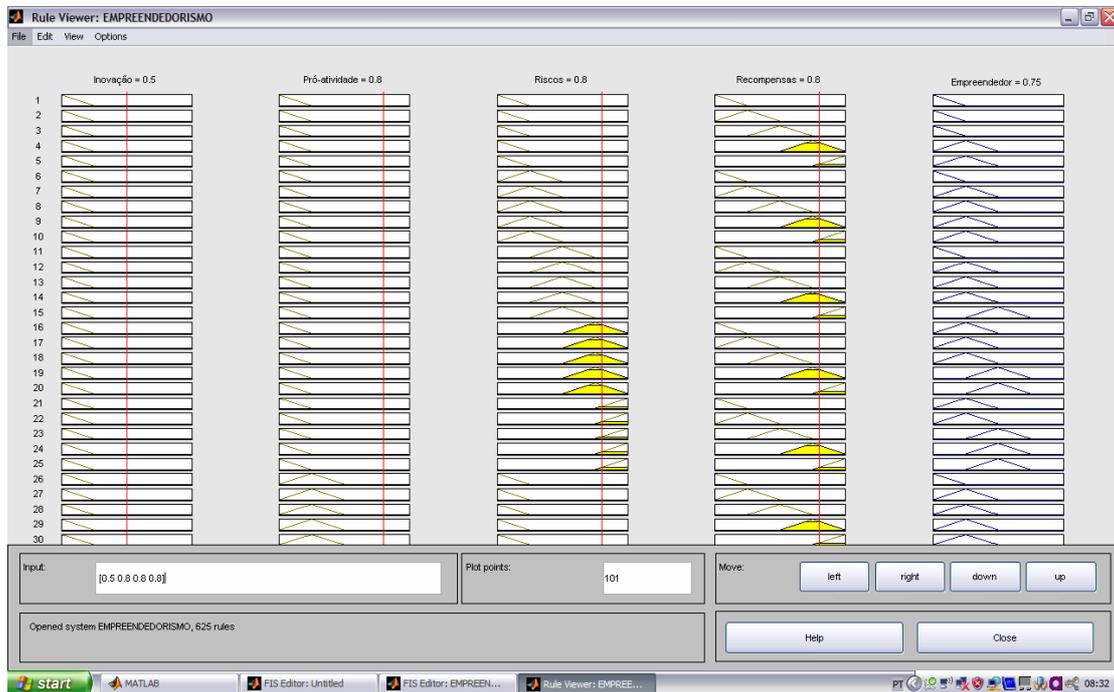
Anexo 12: Regras (de 1 a 30) e resultado do Franqueador



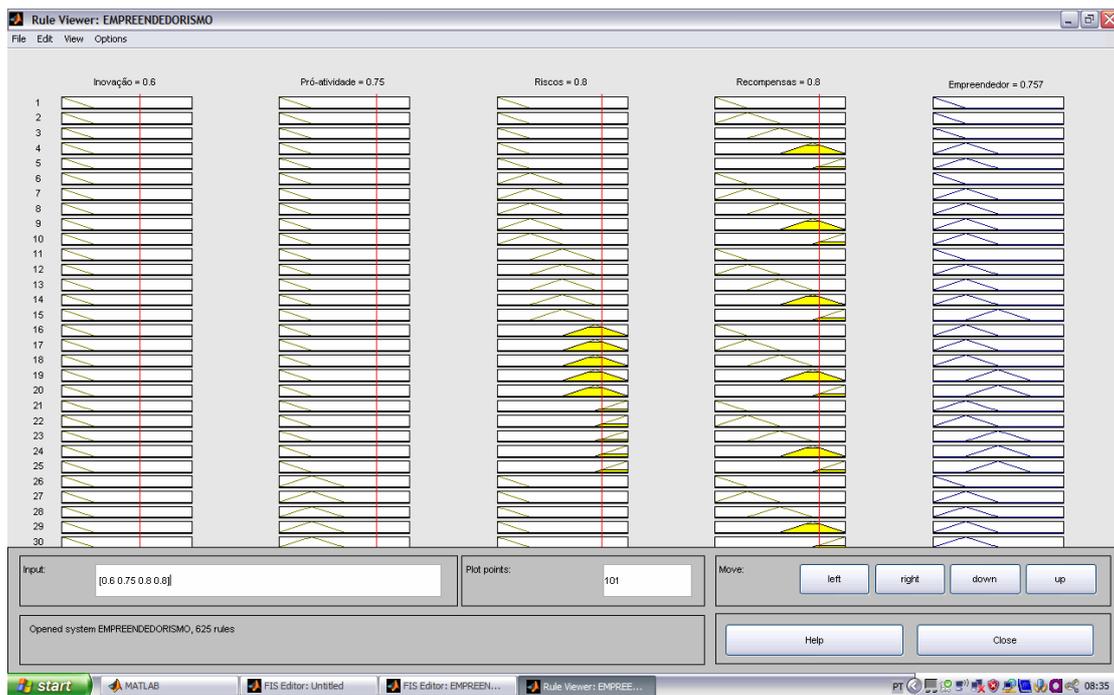
Anexo 13: Regras (de 507 a 625) e resultados do Franqueador



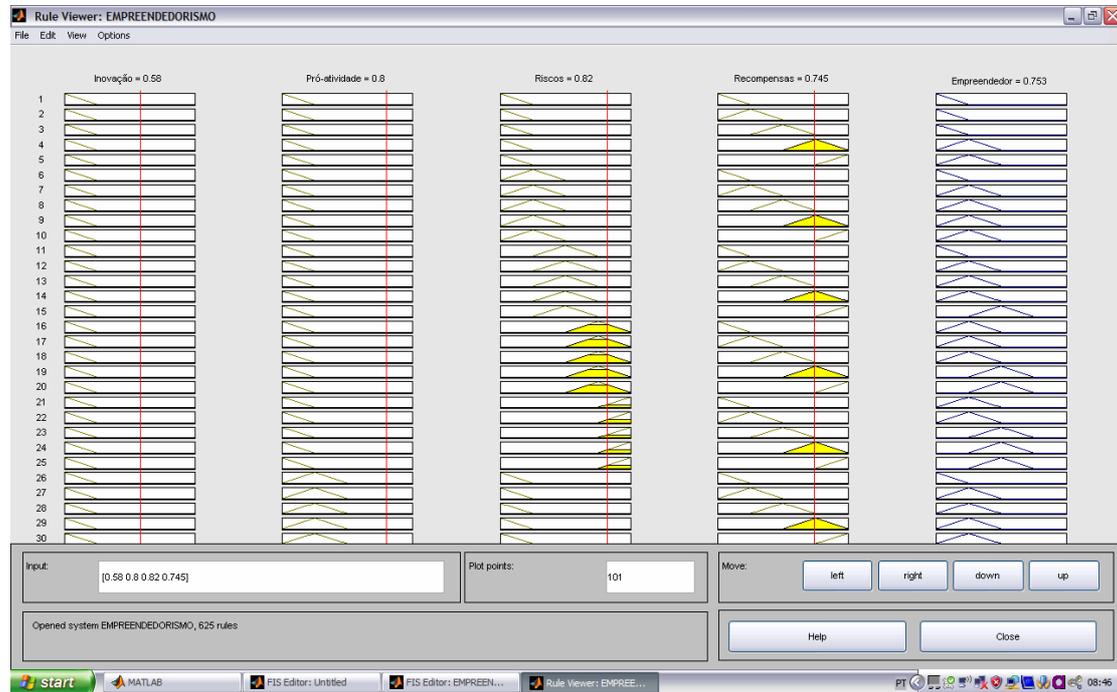
Anexo 14: Exemplo de grau Empreendedor 0,75, obtido com: Inovação 0,5, Pró-atividade 0,8, Riscos 0,8 e Recompensas 0,8.



Anexo 15: Exemplo de grau Empreendedor 0,757, obtido com: Inovação 0,6, Pró-atividade 0,75, Riscos 0,8 e Recompensas 0,8.



Anexo 16: Exemplo de grau Empreendedor 0,753, obtido com: Inovação 0,58, Pró-atividade 0,8, Riscos 0,82 e Recompensas 0,745.



Anexo 17: Questionário enviado aos franqueados

QUESTIONÁRIO DO FRANQUEADO

Favor atribuir um peso de 1 a 5 para a concordância com as questões abaixo, sendo: 1 – discorda totalmente e 5 – concorda totalmente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Inovação

- 1 Estou sempre pensando em mudanças visando uma nova dimensão da performance da minha franquia e da rede
- 2 Estou sempre pensando em novos produtos e/ou novos procedimentos para esta rede
- 3 Eu consigo implementar minhas idéias nesta rede
- 4 Eu consigo iniciar um projeto e imaginá-lo realizado, em vez de visualizar uma série de obstáculos
- 5 Eu estou sempre de olho no mercado e nas suas deficiências, visando solucioná-las
- 6 Não tenho medo de ser diferente
- 7 Nesta rede, sou incentivado a definir novos conceitos e detalhar idéias
- 8 O franqueador gosta que eu tente fazer as coisas de formas novas

35	Tomo riscos calculados (analiso tudo antes de agir)					
36	Concordo que a performance da rede como um todo me atinge diretamente, ou seja, dependo da boa atuação do restante da rede para alcançar bons resultados					
37	Diversifico meus investimentos, não invisto só neste negócio					
38	Não escolhi o franchising pensando em minimizar riscos					
39	O ramo da minha franquia é altamente competitivo					
40	Não existe a possibilidade do franqueador não renovar o meu contrato de franquia (sem motivos justos)					
41	Eu assumi algum risco nos últimos seis meses					
	Recompensas (Independência, Satisfação Pessoal, Recompensas Financeiras, Sucesso do Negócio)	1	2	3	4	5
42	As exigências do trabalho não são problemas graves nesta rede					
43	Eu decido sobre os padrões de trabalho da minha franquia					
44	Eu determino minha própria rotina operacional					
45	Eu gosto de estar no comando e de ser responsável					
46	Eu não gosto de pedir a opinião de outras pessoas para tomar decisões importantes					
47	Eu organizo minha franquia como eu achar melhor					
48	Eu posso contar com um "tapinha nas costas" quando a minha franquia está operando bem					
49	Eu programo minhas próprias atividades de trabalho					
50	Eu tomo a maioria das decisões que afetam a maneira como minha franquia opera					
51	O <i>franchising</i> (esta rede) fornece um ambiente de trabalho tranquilo					
52	O franqueador é rápido para reconhecer uma boa performance					
53	O franqueador sabe quais são meus pontos fortes e me fala sobre eles					
54	Quero ser financeiramente independente					
55	Sou dirigido pela necessidade de crescer e atingir melhores resultados					
56	Tenho recompensas financeiras com a minha franquia					

- 48 O *franchising* (esta rede) fornece um ambiente de trabalho tranquilo
- 49 Os franqueados são rápidos para reconhecer uma boa performance
- 50 Os franqueados sabem quais são meus pontos fortes e me falam sobre eles
- 51 A rede quer ser financeiramente independente
- 52 A rede é dirigida pela necessidade de crescer e atingir melhores resultados
- 53 A rede tem recompensas financeiras com as franquias
- 54 A rede é dirigida pela necessidade de crescer e atingir melhores resultados
