



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS – CERRO LARGO
ADMINISTRAÇÃO – BACHARELADO**

ALINE HENDGES

**MOTIVAÇÕES, REALIZAÇÕES E ESCOLHA PELO *FRANCHISING*: ANÁLISE DO
EMPREENDEDORISMO NO MUNICÍPIO DE CERRO LARGO/RS.**

CERRO LARGO

2014

ALINE HENDGES

**MOTIVAÇÕES, REALIZAÇÕES E ESCOLHA PELO *FRANCHISING*: ANÁLISE DO
EMPREENDEDORISMO NO MUNICÍPIO DE CERRO LARGO/RS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado como requisito para obtenção de
grau de Bacharel em Administração da
Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Me. Rodrigo Prante Dill

CERRO LARGO

2014

Hendges, Aline

Motivações, realizações e escolha pelo Franchising:
análise do empreendedorismo no município de Cerro
Largo/RS/ Aline Hendges. -- 2014.
159 f.:il.

Orientador: Rodrigo Prante Dill.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , Cerro Largo, RS, 2014.

1. Franchising. 2. Empreendedorismo. I. Dill, Rodrigo
Prante, orient. II. Universidade Federal da Fronteira
Sul. III. Título.

ALINE HENDGES

**MOTIVAÇÕES, REALIZAÇÕES E ESCOLHA PELO FRANCHISING: ANÁLISE DO
EMPREENDEDORISMO NO MUNICÍPIO DE CERRO LARGO/RS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira sul.

Orientador: Prof. Me. Rodrigo Prante Dill

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:
_____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ari Sothe - UFFS

Prof. Carlos Eduardo Ruschel Anes - UFFS

Prof. Rodrigo Prante Dill - UFFS

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor de meu destino, meu guia, socorro presente em momentos difíceis, a meu pai, minha mãe e aos meus irmãos. Obrigada por tudo família, professores, amigos e colegas.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a Deus, pela força e coragem durante toda esta longa caminhada. Aos meus pais amados, irmãos queridos, a meu companheiro e a toda minha família que com muito carinho e apoio incentivaram-me ao cumprimento de mais esta etapa de minha vida, digo que essa vitória não é só minha, é nossa. A todos os professores do curso, que foram tão importantes em minha vida acadêmica e no desenvolvimento deste trabalho, em especial ao professor orientador Rodrigo Prante Dill, que dedicou seu tempo e compartilhou sua experiência para que minha formação fosse um aprendizado de vida. As minhas amigas e colegas, pelas alegrias, tristezas e dores compartilhadas, com vocês as pausas entre um parágrafo e outro de tudo o que tenho produzido na vida torna-se melhor. Aos participantes do estudo que dedicaram seu tempo para o fornecimento das informações que tornaram essa pesquisa possível. E a todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

“Onde quer que você veja um negócio de sucesso, pode acreditar que ali houve, um dia, uma decisão corajosa” (DRUCKER).

RESUMO

Produtos e serviços de toda natureza podem ser encontrados cada vez com maior facilidade, porém nem sempre foi assim. Esses avanços os quais visam facilitar e atender da maneira mais precisa e eficiente o dia-a-dia do consumidor ocorrem graças aos empreendedores, que diga-se de passagem, crescem em número a cada instante. Um ramo do empreendedorismo que vem destacando-se e sendo opção para muitos empresários brasileiros, é o *franchising*. Para tanto, o presente estudo teve como objetivo analisar as motivações, realizações e escolha pelo modelo *franchising* no município de Cerro Largo/RS. Nessa pesquisa, buscou-se identificar respostas sobre a questão problema: quais são as motivações, realizações e escolha pelo modelo de *franchising* no município de Cerro Largo/RS? Para que o objetivo proposto pudesse ser atingido e o problema do estudo fosse sanado, utilizou-se pesquisa de abordagem qualitativa, cujo instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, sendo que este foi aplicado pela pesquisadora, a todos os franqueados do município de Cerro Largo, os quais resumem-se à oito. As questões nele contidas, tiveram embasamento teórico em autores que abordam os temas objetos do estudo. Após coletados, os dados foram interpretados e analisados primeiramente um a um, permitindo conhecimento particular de cada um dos franqueados, após optou-se pelo uso do *Software Sphinx*[®] o qual permitiu demonstrar os dados por meio de gráficos e tabelas, o que facilitou sua interpretação, permitindo ainda, realizar cruzamento de informações. Constatou-se que em maioria, 75% dos franqueados do município em estudo, são homens, a idade prevalecente encontrada foi na faixa acima de quarenta anos e o grau de instrução dos participantes é considerável, nenhum apresentando escolaridade inferior ao ensino médio completo. Superioridade de estabelecimentos, 75%, estão tempo superior a seis anos no mercado, e apenas um deles localiza-se em local afastado do centro urbano. As motivações empreendedoras mais citadas pelos franqueados do município foram, em ordem de importância: auto realização, independência, maiores ganhos, realização de um sonho e percepção de uma oportunidade. A vantagem do *franchising* em primeira ordem mencionada por número maior de participantes do estudo foi o fato de a franqueadora contar com marca conhecida e boa reputação. Os resultados encontrados permitiram visualizar que fatores como, idade, sexo e escolaridade não são decisivos no momento de empreender e escolher o modelo franqueado para isso. Há por parte dos franqueados realização em grande parte dos questionamentos propostos, podendo-se concluir que o que os levou a empreender, em maioria, transformou-se em realização com a abertura do negócio.

Palavras-chave: Empreendimentos. Franquias. Empresários. Empreendedorismo.

ABSTRACT

Products and services of all kinds can be found with increasing ease, though it was not always so. These advances which aim to facilitate and meet the most accurate and efficient day-to-day consumer occur thanks to entrepreneurs, who say in passing, growing in number every moment. A branch of entrepreneurship that has stood out and being an option for many Brazilian entrepreneurs, is franchising. Thus, the present study aimed to analyze the motivations, accomplishments and choose the franchising model in the municipality of Cerro Largo / RS. In this research, we sought to identify problem answers the question: what are the motivations, accomplishments and choose the franchising model in the municipality of Cerro Largo / RS? For the proposed objective could be achieved and the problem was solved in the study, we used a qualitative research approach, whose data collection instrument used was the questionnaire, and this was used by the researcher to all franchisees of the municipality of Cerro Largo, which boil down to eight. The questions contained, it had theoretical basis for authors who address the topics of study objects. Once collected, the data were first analyzed and interpreted one by one, allowing particular knowledge of individual franchisees, after we chose to use the Software Sphinx® which allowed to demonstrate the data through graphs and tables, which facilitated their interpretation, allowing also perform cross-checks. It was found that at most 75% of the franchisees of the city under study, men are the prevailing age was aged over forty years, and the education level of the participants is considerable, presenting no less than complete high school education. 75% of establishments are more than six years time the market, and only one of them is located in a location away from the urban center. Entrepreneurial motivations cited by franchisees over the county were, in order of importance: self-realization, independence, greater profits, fulfillment of a dream and perceived opportunity. The advantage of franchising to first order mentioned by the largest number of participants in the study was the fact that the franchisor have known and reputable brand. The results, which allowed us to visualize factors as age, gender and education are not decisive at the time of undertaking and choose the franchisee model for this. There by franchisees achievement largely of proposed questions, and we can conclude that what led them to undertake, in the majority, became my achievement with the opening of the business.

Keywords: Entrepreneurship. Franchises. Entrepreneurs. Entrepreneurship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução Histórica das Teorias Administrativas	28
Figura 2 – Funcionamento do <i>franchising</i>	45
Figura 3 – Contrato <i>franchising</i> - Relação franqueador/ franqueado	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo x Idade dos empreendedores franqueados.....	105
Gráfico 2 – Profissão anterior a abertura do empreendimento franqueado.....	106
Gráfico 3 – Número de funcionários dos estabelecimentos franqueados	107
Gráfico 4 – Faturamento mensal das franquias Cerro-larguenses	107
Gráfico 5 – Realizações atingidas pelos franqueados com a abertura do empreendimento .	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características dos empreendedores de sucesso.....	35
Quadro 2 – Motivação empreendedora.....	37
Quadro 3 – Vantagens do <i>franchising</i> ao franqueador	50
Quadro 4 – Desvantagens do <i>franchising</i> ao franqueador	52
Quadro 5 – Vantagens do <i>franchising</i> ao franqueado.....	54
Quadro 6 – Desvantagens do <i>franchising</i> ao franqueado.....	56
Quadro 7 – Bloco 1: Perfil do empreendedor e do empreendimento	79
Quadro 8 – Bloco 2: Motivação empreendedora.....	80
Quadro 9 – Bloco 3: Vantagens percebidas na escolha do <i>franchising</i>	81
Quadro 10 – Bloco 4: Realizações obtidas com o empreendimento	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Motivações empreendedoras por ordem de importância	111
Tabela 2 – Vantagens do sistema <i>franchising</i> mais citadas pelos franqueados	115
Tabela 3 – Motivação Empreendedora x Sexo	121
Tabela 4 – Motivação Empreendedora x Idade	122
Tabela 5 – Motivação Empreendedora x Grau de instrução	123
Tabela 6 – Motivação Empreendedora x Profissão anterior	124
Tabela 7 – Vantagens do <i>franchising</i> x Sexo	125
Tabela 8 – Vantagens do <i>franchising</i> x Grau de instrução	126
Tabela 9 – Vantagens do <i>franchising</i> x Profissão anterior.....	127
Tabela 10 – Motivação empreendedora x Vantagens percebidas no <i>franchising</i>	128

LISTA DE SIGLAS

ABF	Associação Brasileira de <i>Franchising</i>
ANPAD	Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração
ENANPAD	Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i> (Monitor Global de Empreendedorismo)
GENESIS	Geração de Novas Empresas <i>Software</i> , Informações e Serviços
MEI	Micro empreendedor individual
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SOFTEX	Associação para Promoção da Excelência do <i>Software</i> Brasileiro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 TEMA DA PESQUISA.....	18
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA.....	19
1.3 OBJETIVOS	20
1.3.1 Objetivo geral	21
1.3.2 Objetivos específicos	21
1.4 JUSTIFICATIVA.....	21
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	25
2.1.1 Análise histórica do empreendedorismo	25
2.1.2 A revolução do empreendedorismo	26
2.1.3 O empreendedorismo no Brasil	28
2.1.4 Definições de empreendedorismo	30
2.1.5 Conceituando empreendedorismo	32
2.1.6 Características de um empreendedor	34
2.1.7 Motivos de tornar-se empreendedor	36
2.2 <i>FRANCHISING</i>	39
2.2.1 Breve histórico do <i>franchising</i>	39
2.2.2 O <i>franchising</i> no Brasil	41
2.2.3 Conceituando <i>franchising</i>	42
2.2.4 Gerações do <i>franchising</i>	45
2.2.5 Tipos de <i>franchising</i>	47
2.2.5.1 Sistemas de franquias diretos.....	47
2.2.5.2 Sistemas de franquias indiretos.....	48
2.2.5.3 <i>Business format franchising</i> – Sistema de franquias formatadas.....	49
2.2.6 Vantagens e desvantagens do <i>franchising</i> ao franqueador e ao franqueado	49
2.2.6.1 Vantagens e desvantagens ao franqueador	50
2.2.6.2 Vantagens e desvantagens ao franqueado.....	53
2.2.7 Relação entre Franqueador e Franqueado	57

2.2.8 Literatura sobre <i>franchising</i> com publicação no EnANPAD	58
3 METODOLOGIA	77
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	77
3.2 COLETA DE DADOS	78
3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	83
3.4 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO	83
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	90
4.1 CONHECENDO OS EMPREENDEDORES FRANQUEADOS CERRO-LARGUENSES	90
4.2 PERFIL GERAL DOS EMPREENDEDORES E EMPREENDIMENTOS FRANQUEADOS	104
4.3 MOTIVAÇÕES APRESENTADAS COM MAIOR FREQUÊNCIA PELOS EMPREENDEDORES FRANQUEADOS DO MUNICÍPIO DE CERRO LARGO/RS	108
4.4 VANTAGENS DO <i>FRANCHISING</i> MAIS OBSERVADAS E RELATADAS NA CONCEPÇÃO DOS FRANQUEADOS CERRO-LARGUENSES.....	111
4.5 REALIZAÇÕES PROPORCIONADAS PELO EMPREENDEDORISMO	115
4.6 ANÁLISE DO CRUZAMENTO DE DADOS.....	120
4.6.1 Motivação empreendedora.....	120
4.6.2 Vantagens do <i>Franchising</i>.....	124
5 CONCLUSÃO	131
REFERÊNCIAS.....	134
APÊNDICE A – Questionário a ser aplicado aos Franqueados.....	142
APÊNDICE B – Carta de apresentação e aceite em participar do estudo.....	147
APÊNDICE C – Cruzamentos.....	148
ANEXO A – Lei Nº 8.955 de 15 de Dezembro de 1994.....	156

1 INTRODUÇÃO

Vários estudos demonstram que o Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo, em contrariedade a esses dados, são várias também as publicações que confirmam uma enorme taxa de falência desses empreendimentos, isso talvez deva-se as condições socioeconômicas do país, as quais não mostram-se muito favoráveis apesar dos grandes avanços atingidos nas últimas décadas (DORNELAS, 2012). Confirmando tal situação, em publicação da Revista Veja (2012), de acordo com o *ranking Doing Business* do Banco Mundial, que analisa o ambiente de negócios em cento e oitenta e cinco economias, em apenas três anos o Brasil perdeu dez posições. Acrescentando ainda que “Poucos países têm um ambiente institucional tão pouco amigável a quem quer empreender como o Brasil. E a triste notícia é que o cenário não muda, mesmo com os avanços econômicos das últimas décadas” (GRISOTTO, 2012).

Mesmo diante dessa situação, dados apresentados na Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios (2012) afirmam que o Brasil é o terceiro país com o maior número de empreendedores do mundo, estando atrás apenas da China e Estados Unidos, respectivamente.

Soma-se ao exposto, a pesquisa realizada pelo Monitor Global de Empreendedorismo, referente ao ano de 2013, a qual destaca que houve aumento do número de empreendedores por oportunidade no país, sendo a maior taxa atingida nos últimos doze anos, tanto é, que 71% dos empreendedores alegam ter empreendido em decorrência de uma oportunidade ou chance percebida no mercado. A taxa total de empreendedores no Brasil (no universo que abrange pessoas entre 18 a 65 anos) que é de 32,3%, representa cerca de quarenta milhões de pessoas, sendo que destes, vinte e um milhões são empreendedores em estágio inicial e dezenove milhões são empreendedores já estabelecidos no mercado (GEM, 2013).

Como percebe-se há uma certa disparidade entre, número de empreendedores e a situação oferecida pelo país àqueles que pretendem empreender. Devido à situação de instabilidade econômica e institucional do país, para atingir sucesso em um negócio próprio, muitos empreendedores vêm optando por modelos de negócio já consolidados no mercado, como um desses modelos pode-se apresentar as franquias. Esse modelo é também chamado de *franchising*, é definido e conceituado por diferentes autores, na opinião de Maricato (2006, p.17),

é uma criação inteligente que permite o controle e a expansão rápida da produção ou comercialização de produtos ou serviços consagrados no mercado, dispensando o uso de capital próprio significativo da empresa franqueadora e com riscos reduzidos para o novo empreendedor.

Esse modelo é considerado por alguns autores como muito vantajoso quando comparado a empreendimentos independentes. “Além das referências que dará sobre o sucesso do produto no mercado, o franqueador fornecerá o conhecimento e o apoio necessário, podendo ainda analisar as condições e o potencial do franqueado logo no início da relação” (MARICATO, 2006, p. 63).

O *franchising* é uma modalidade de negócio que vêm crescendo e popularizando-se nos últimos tempos. Efetivamente Plá (2001) considera que o *franchising* evoluiu muito nas cinco últimas décadas. O Brasil, como descrito pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), é um dos maiores mercados mundiais do *franchising*. No que refere-se ao número de marcas franqueadas o Brasil ocupa a terceira posição do *ranking*, ficando atrás somente da Coreia do Sul e China, superando inclusive, no ano de 2013 o número de marcas existentes nos Estados Unidos, país considerado criador do *franchising*. Enquanto o Brasil conta com duas mil setecentos e três marcas, nos EUA são duas mil e quinhentas (ABF, 2014).

Além do crescimento de marcas, o setor de *franchising* no Brasil tem evoluído no que contempla seu faturamento, fechando o ano de 2013 com um crescimento de 11,9% em relação ao ano de 2012 nesse quesito. Outro ponto que demonstra a consolidação do sistema no país, refere-se ao número de empregos gerados, tanto é que no ano de 2013 permitiu o alcance de mais de um milhão de postos de empregos diretos, soma-se a isso, o crescimento desproporcional do PIB do país se comparado ao sistema de *franchising*. Sendo que o PIB elevou-se em apenas 2,3% no ano de 2013, enquanto a alta do *franchising* chegou a 11,9%, significando que seu crescimento foi cinco vezes superior ao do PIB (ABF, 2014).

O *franchising*, para aqueles que sonham em empreender, porém não possuem experiência e sentem-se inseguros, é considerado uma opção na concepção de autores. Conforme afirma Maricato (2006), o sistema de *franchising* é ideal àqueles que desejam montar o próprio empreendimento, porém não tem experiência no mundo dos negócios, evitando desse modo alguns riscos pertinentes aos empreendimentos individuais.

Entretanto, apesar das franquias já possuírem um modelo de funcionamento estruturado e produtos conhecidos e aceitos no mercado não significa que todo franqueado irá alcançar o sucesso esperado, para que isso ocorra deverá seguir o manual fornecido pelo franqueador, é preciso ainda que o franqueado tenha conhecimento do mercado que pretende atuar e de técnicas de negociação e principalmente que apresente características pessoais e profissionais requeridas aos empreendedores, pois estas poderão alterar os resultados e o desenvolvimento da empresa. As franquias, como qualquer outro empreendimento oferece ao

franqueado vantagens e alguns riscos associados, cabe ao candidato a empreender ponderá-las para verificar se estará disposto a correr os riscos em contrapartida aos benefícios ou vantagens que o sistema oferece.

Para que essa relação entre franqueado e franqueador seja preservada, atualmente no Brasil existe legislação específica que regulamenta as atividades do *franchising*, essa lei é fundamental para arbitrar o relacionamento entre franqueador e franqueado, sendo portanto, importante estabelecer um contrato de franquia escrito o qual deve contemplar termos transparentes. Na legislação brasileira a Lei nº. 8.955 do Código Comercial, de 15 de dezembro de 1994 regula as atividades do *franchising*. Nesse sentido é que Plá (2001, p. 29) enfatiza a importância da ética dentro desse sistema, pois acredita que “somente dessa maneira se respeita o conceito de parceria que rege o sistema de franquias e se obtém uma sociedade justa e equilibrada para ambas as partes”.

1.1 TEMA DA PESQUISA

Como apresentado na introdução, e conforme será descrito no decorrer do trabalho, o empreendedorismo tem cada vez mais ocupado posição de destaque no Brasil, já que parte do crescimento econômico depende deste. Como será abordado na sequência, um modelo de negócio que tem ganho grande participação nesse contexto empreendedor é o *franchising*, o qual tem contribuído significativamente no PIB do país, dados divulgados pela Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, apontam para um percentual de contribuição de 2,3% no ano de 2012, sendo essa taxa elevada ao considerar-se que “as micro e pequenas empresas tem uma participação de 99,1% na economia, 52,30 % na geração de emprego, mas representam apenas 20% do PIB”, segundo declaração concedida pelo diretor técnico do Sebrae Carlos Alberto dos Santos, em 2012.

Mesmo com toda a importância enfatizada ao empreendedorismo pelo mercado, comprovado por inúmeros programas de televisão direcionados (Pequenas Empresas Grande Negócios, A Alma do Negócio, Programa *Cases*, TV Empreendedorismo, TV SEBRAE, dentre outros) e por revistas especializadas (Pequenas Empresas Grandes Negócios, Revista Empreendedor, Revista Atitude Empreendedora, Revista de Empreendedorismo e Gestão, dentre outras) e mais precisamente deste através de modelos de negócios franqueados, proporcionalmente, ainda poucos estudos são realizados na academia. Tal afirmação pode ser constatada no estudo bibliométrico realizado por Kich et al. (2013), este contempla os estudos

publicados os quais abrangem o período entre os anos de 2001 a 2011, e os quais tiveram publicação no EnANPAD, os autores destacam que encontram-se apenas vinte e três trabalhos expostos que abordam o tema de franquias, utilizando-se como palavras chaves: *franquia*, *franchising*, *franqueador* e *franqueado*.

Quando refere-se ao estudo do empreendedorismo em franquias, esse número reduz-se apenas para dois, representando 8,7 % do total dos estudos sobre *franchising* publicados. No artigo os autores apontam que o maior número de trabalhos abrange o período entre 2006 a 2011, demonstrando que cada vez mais o tema tem despertado atenção para estudos acadêmicos.

Percebe-se portanto, que este é um tema que vem expandindo-se gradativamente, porém, ainda há carência de estudos acadêmicos na área. Para tanto, o presente trabalho possui como tema analisar as motivações, realizações e escolha pelo modelo de *franchising* no município de Cerro Largo/RS.

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

Um número crescente de empreendedores, principalmente de pequeno e médio porte surgem a cada dia, embora os números tenham diminuído as estimativas ainda não são favoráveis, já que de acordo com o Portal Brasil (2012) em 2010, 58% das empresas de pequeno porte fecharam as portas antes de completar cinco anos, em relação a 2009, em que este índice era de 62%. Estão entre os principais motivos desses elevados índices de falência, alguns dos seguintes motivos, os quais foram listados pelos próprios empreendedores: falta de clientes (29%), capital (21%), concorrência (5%), burocracia e os impostos (7%). Vale ressaltar que há maior mortalidade em determinados ramos de atuação e taxas menores em outros.

O Brasil é considerado por Andrade (2010) e Dornelas (2012), um dos países com maior número de empreendedores, já que estes possuem ousadia para buscarem a independência por meio da abertura do próprio empreendimento. São vários os motivos os quais levam os empreendedores a optarem pela abertura do próprio negócio, mas o amadorismo e a falta de conhecimento e afinidade sobre o ramo de atuação podem vir a desencadear problemas futuros, principalmente de ordem financeira, “fechar as portas é sempre um drama financeiro, profissional e pessoal para o empreendedor”, embora seja muito comum a ocorrência desses casos (MARICATO, 2006, p. 63).

O mercado muda constantemente, e o que parece viável e atraente hoje, pode não mais ser amanhã, acarretando em frustrações o que antes eram sonhos e certezas de sucesso profissional. O modo como o empreendedor irá gerir seu empreendimento e lidar com todas as incertezas que este carrega poderá ser um grande diferencial para obtenção de vantagem competitiva e definição da situação de mercado da empresa. Diante destas situações é que Barroso (2005, p.17) afirma, “Conduzir um negócio no Brasil é, antes de tudo, saber lidar com as contingências que a qualquer momento podem mudar completamente os rumos da administração”, complementa ainda que os empresários brasileiros por esses motivos devem ter “inteligência, coragem, fé e antecipação”, devendo ser capazes de identificar as oportunidades.

Saber hoje qual o melhor negócio a investir, e se este alcançará o sucesso e os objetivos para os quais foi criado trata-se de uma tarefa quase impossível, mais ainda quando acompanhada das dificuldades cotidianas que enfrentam os empreendedores. Para minimizar essas incertezas e dúvidas, uma área do empreendedorismo que tem sido bastante cogitada e avaliada por àqueles que desejam dar início a um negócio próprio, é o *franchising*. Ao optar por um modelo de negócio fraqueado a probabilidade de sucesso do empreendedor torna-se maior, pois são empreendimentos que estão atuantes no mercado e em maioria com marcas reconhecidas e estáveis, porém seguir o padrão de trabalho e/ou de uso da marca imposto pelo franqueador é extremamente importante para que os resultados apareçam.

Em relação as dificuldades de empreender e as possíveis opções existentes a fim de minimizá-las, Barroso (2005, p.17) salienta “diante das crises do fim do regime militar, dos diversos pacotes econômicos e da perspectiva de uma abertura de mercado no curto prazo, contra tudo e contra todos, diversos segmentos florescem e ganham grande força no país, entre eles o *franchising*”.

Com base no exposto, apresenta-se como problema deste estudo: Quais as motivações, realizações e escolha pelo modelo de *franchising* no município de Cerro Largo/RS?

1.3 OBJETIVOS

Apresentar-se-á no presente tópico o objetivo geral do estudo e também aclarados os objetivos específicos, os quais foram obtidos através do desdobramento do objetivo geral.

O objetivo geral de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.124) “está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos

fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto”.

Acrescenta-se ainda que os objetivos específicos “apresentam caráter mais concreto. Têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicar este a situações particulares” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 124).

1.3.1 Objetivo geral

O intuito principal do presente estudo foi analisar as motivações, realizações e escolha pelo modelo *franchising* no município de Cerro Largo/RS.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar o perfil do empreendedor e do empreendimento;
- Descrever as motivações empreendedoras;
- Descrever os fatores de escolha pelo modelo de franquia;
- Verificar a realização pessoal, profissional e financeira do empreendedor.

1.4 JUSTIFICATIVA

O empreendedorismo teve seu marco determinante no Brasil a partir de 2000, ganhando intensidade por volta de 2010, conforme descreve Dornelas (2012, p.1). Percebe-se que a cada dia surgem novos empreendimentos, os quais em maioria são considerados de pequeno porte (optantes pelo Simples Nacional ou MEI) de acordo com dados do SEBRAE (2013).

Esse elevado número de novos empreendimentos de acordo com Dornelas (2012, p.1) deu-se em maioria devido as crises econômicas enfrentadas por algumas grandes empresas brasileiras, as quais obrigaram-se a cortar gastos ocasionando assim em elevado número de trabalhadores desempregados, que devido a situação optaram pela abertura de negócios próprios, mesmo que sem experiência e conhecimento do mercado no qual iriam atuar.

Devido a esses acontecimentos, associados com a alta competitividade do mercado que se dá em parte pela globalização (LOPEZ; VECCHI, 2000, p.19; PLÁ, 2001, p.15) e

ainda somadas as mudanças de ordem política e tributária, como altos tributos e elevadas taxas de juros (MARICATO, 2006; PORTAL BRASIL, 2012), é que dá-se a taxa de mortalidade das pequenas e micro empresas do país ser tão elevada.

Um mercado instável exige dos empreendedores facilidade de adaptação, persistência, determinação, conhecimento do mercado, de tendências e projeções futuras para que se mantenham ativos no mercado, que de acordo com Dornelas (2012) apesar das evoluções nos níveis de sobrevivência das pequenas empresas o cenário brasileiro está distante de ser convidativo, exigindo dos empresários desenvolvimento contínuo. Diante desse contexto torna-se pertinente o uso de uma passagem escrita por Júlio e Carnier (2013, p.32): “Na verdade, parece que quando encontramos a resposta, alguém vem e muda a pergunta. Essa é a nova dinâmica dos tempos: a mudança frequente e acelerada”.

Negócios inovadores e criativos surgem e ainda réplicas dos já existentes são difundidas em maior número dia após dia. Mas independente do grau de inovação a abertura de um empreendimento carrega consigo sonhos, objetivos e envolve o futuro dos que dele farão parte, sendo qualquer erro, falta de planejamento e de conhecimento fatal, causando frustrações e graves problemas financeiros aos envolvidos. Empreendedores devem optar por maneiras de diminuir os riscos inerentes ao negócio e evitar a perda de seus investimentos, uma alternativa que têm se destacado é através do *franchising*.

A importância desse estudo se dá pela relevância de seu tema, já que opções de negócios lucrativos e sustentáveis, que foram submetidos a estudos e comprovados que funcionam no mercado apresentando baixo grau de mortalidade são os modelos de negócio franqueados, os quais estão redesenhando o atual mercado e garantindo que os empreendedores atinjam seus objetivos e realizem-se pessoal e profissionalmente através do “ser donos” do próprio empreendimento. “Poucos tipos de contratos apresentam, no Brasil e no mundo, crescimento tão acentuado nas últimas três décadas quanto o *franchising*” (CRETELLA NETO, 2002, p.1). Em sua obra Mauro (2006, p. 23) tem por objetivo mostrar que o “*franchising* é uma das melhores alternativas de canal de distribuição de produtos e serviços”.

De acordo com a ABF (2014), o setor de franquias tem alavancado nos últimos anos, tanto em número de franqueadores, franqueados e principalmente em faturamento, tendo grande contribuição para o crescimento do país e para a melhoria da qualidade de vida dos franqueados.

Esses dados são reforçados por Rizzo (2013), o qual apresenta que em 2012 quatro franquias eram inauguradas por hora no Brasil, nesse ano foram instaladas 10.631 franquias, sendo 886 inaugurações por mês e mais precisamente 30 por dia. Trinta e seis novos empregos diretos foram gerados por hora e estimou-se que cada brasileiro em média deixou R\$ 4, 27 por dia no caixa de uma franquia

Segundo Dornelas (2012, p. 7) está sob o poder dos empreendedores revolucionar o mundo, os empreendedores são o motor da economia (DOLABELA 2008), por isso estudar e entender o processo de empreender é de fundamental importância. Sendo ainda *franchising*, um conceito que vem expandindo e trazendo consigo vários empreendedores, o que pode ser percebido também no município em estudo, que somente no ano de 2014 duas novas unidades franqueadas foram instaladas e pelos resultados que este modelo tem proporcionado a economia brasileira, (BARROS, 2005; MAURO, 2006; ABF, 2014). Por fim, em virtude de não ter sido encontrado na literatura estudo referente ao tema no município de Cerro Largo/RS, pressupõem-se relevante a realização do presente estudo.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para que os objetivos propostos no presente estudo pudessem ser alcançados este contou com diversas seções que possibilitaram melhor compreensão sobre a temática de estudo. Além da seção introdutória, contará com outras cinco seções.

Será apresentado na sequência levantamento bibliográfico a respeito dos assuntos os quais serão estudados. A primeira questão a ser abordada refere-se ao empreendedorismo, em que será feita uma análise e evolução histórica deste, abordar-se-á na concepção de alguns autores suas diferentes definições e conceituações e por fim apresentar-se-á características comuns aos empreendedores e alguns dos motivos que os levam a empreender.

A segunda questão a ser explanada no referencial teórico contempla o empreendedorismo através de modelos de negócio franqueados (*franchising*). Essa etapa abordará questões tais como: histórico do *franchising*, como está o *franchising* no Brasil, conceitos de *franchising* apresentados por diferentes autores, as gerações do *franchising* e os tipos existentes, as vantagens e desvantagens do *franchising* no que refere-se ao *franchisor* (franqueador) e ao *franchisee* (franqueado) e pôr fim a relação existente entre *franchisor* (franqueador), e *franchisee* (franqueado), a qual poderá ser observada com maiores detalhes por meio do Anexo A.

Ainda contido no referencial teórico, para que se tenha uma gama mais abrangente de estudos relacionados ao *franchising* serão descritos artigos relacionados a temática do trabalho. Para tanto, utilizou-se das publicações contidas nos eventos da EnANPAD que representa importante fonte de publicação de pesquisas na área de Administração. Foram contemplados no estudo os artigos que abrangem os anos de 2001 a 2013.

Na terceira seção, o método do trabalho será detalhadamente exposto, desde sua natureza e instrumento de coleta dos dados utilizado, ao como esses dados serão apresentados após coletados. A quarta seção do presente estudo contará com a análise e interpretação dos dados coletados, para auxiliar e facilitar a compreensão desses resultados gráficos e tabelas foram utilizadas.

Por fim, conclusões acerca do estudo serão apresentadas como encerramento ao trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho possui como foco o estudo do empreendedorismo em estabelecimentos franqueados do município de Cerro Largo/RS, para tanto, o levantamento de bibliografias referentes aos temas empreendedorismo e *franchising* far-se-á necessária.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Nesse tópico serão apresentados assuntos pertinentes ao empreendedorismo tais como: breve análise histórica e evolução histórica no Brasil, definições e conceituações referentes ao tema, características dos empreendedores e ainda os motivos que os levam a empreender.

2.1.1 Análise histórica do empreendedorismo

A palavra empreendedorismo tem origem francesa (*entrepreneur*) e significa aquele que está entre, ou intermediário (HISRICH; PETERS; SHEPERHERD, 2009, p.27). Aquele que assume riscos e começa algo novo (DORNELAS, 2012, p.19; HISRICH; PETERS; SHEPERHERD, 2009, p.27).

Essa expressão foi utilizada pela primeira vez no começo do século XX por Joseph Schumpeter mais precisamente em 1950. Schumpeter descrevia os empreendedores como pessoas criativas e com capacidade de atingir sucesso no que se refere à inovações. O termo surgiu novamente em 1967 com Frank Kinght, e novamente três anos após, em 1970, com Peter Druker, introduzindo o conceito de riscos aos negócios (SILVA, 2011).

Destaca-se na história do empreendedorismo, Marco Polo que é considerado segundo Hisrich; Peters e Sheperherd (2009), Degen (2009), Dornelas (2012) e Reis e Armond (2012), o detentor do título em que pela primeira vez se fez o uso do termo empreendedorismo, isso se deu ao fato de firmar parceria com um capitalista para comercializar seus produtos no Oriente correndo riscos físicos e emocionais, porém, os riscos financeiros estariam por conta do capitalista.

Na Idade Média o termo empreendedorismo (HISRICH; PETERS; SHEPERHERD, 2009; DORNELAS, 2012; REIS; ARMOND 2012) remetia-se aqueles que corriam apenas riscos necessários, porém, não extremos, e os quais gerenciavam projetos de produção. Algum

tempo após, no século XVII, de acordo com os mesmos autores, a relação e assimilação do empreendedor como aquele que corre riscos começou a ser feita, onde os preços de contratos eram pré-estabelecidos e os riscos ou prejuízos eram destinados ao empreendedor. A distinção entre o capitalista, sendo aquele que fornece recursos, e empreendedor, como o que assume os riscos, começa ser estabelecida nessa época pelo escritor Richard Cantillon.

Passando-se mais um século e já no início da industrialização, durante o século XVIII, é que houve de fato a distinção entre o capitalista e o empreendedor, que eram observados somente sobre a ótica econômica, porém essa confusão continua até hoje, sendo uma generalização completamente equivocada (DORNELAS, 2012; HISRICH; PETERS; SHEPERHERD, 2009).

Outra similaridade além da apresentada recentemente é a existente entre o empreendedor e o gerente ou administrador, que começa a ser vista a partir do século XIX e XX e perdura até os dias de hoje, porém cabe ressaltar, de acordo com Dornelas (2012) e Hisrich, Peters e Sheperherd (2009), que todo empreendedor tem a obrigação de administrar bem uma empresa para que atinja o sucesso pretendido, porém um bom administrador ou gerente, não necessariamente deverá ser um bom empreendedor. Cabe ao empreendedor ir além do administrador tradicional, deverá apresentar características que os distinguem dos demais.

Através da análise histórica apresentada, percebe-se que o empreendedor há muito tempo já é estudado e reconhecido, porém definido a partir de diferentes características conforme o período histórico em que é tratado. Para complementar os dados abordados no presente tópico, o próximo contemplará elementos na revolução do empreendedorismo.

2.1.2 A revolução do empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo ganhou maior abrangência no Brasil a partir de 1990, porém o seu auge de expansão se deu entre 2000 e 2010 (DORNELAS, 2012). Em países como os Estados Unidos o *entrepreneurship*, assim chamado o empreendedorismo, ocupa grande espaço e posição a muito mais tempo, segundo o mesmo autor.

Os motivos dessa revolução do empreendedorismo tem estrita relação com as crises econômicas e a diminuição de custos nas grandes empresas brasileiras, tornando o termo ainda mais difundido, já que esses fatores levaram muitos dos então desempregados, de uma

hora para outra, transformarem-se de “empregados” para “patrões” devido à falta de opções no mercado de trabalho (DORNELAS, 2012).

Entende-se como consenso que não somente o Brasil, mas também o mundo tem passado por muitas transformações, e que a maioria destas estão intimamente relacionadas com inovações, as quais contribuem e facilitam o dia-a-dia dos cidadãos. Essas transformações surgem graças a pessoas e equipes que não se contentam em apenas fazer o que todos fazem, são motivadas e diferenciam-se das demais, se dedicam a algo que lhes proporcione prazer e são vistas pelos demais como exemplos a serem seguidos. Refere-se aqui, aos empreendedores, que para Dornelas (2012) possuem além dessas, muitas outras características.

Porém, para se chegar ao patamar de conhecimento existente hoje, de acordo com Dornelas (2012), muitos foram os conceitos transmitidos, tanto é que o atual momento para alguns autores é considerado como a era do empreendedorismo. Essa evolução pode ser visualizada na Figura 1. Onde está representado que em 1900 deu-se o movimento da racionalização do trabalho, passados 30 anos o foco passa a ser os processos, sendo conhecido como o movimento das relações humanas; pouco tempo se passando, por volta das décadas de 1940 e 1950, emerge o movimento do funcionalismo estrutural, em que a gerência por objetivos passa a ser o foco; o movimento dos sistemas abertos, com foco no planejamento estratégico surge em 1960; já na década de 1970 o foco passa a ser a competitividade. A partir da década de 1980 não é possível relatar nenhum outro movimento, mas de acordo com o autor é provável que se esteja no movimento do empreendedorismo, já que este está mudando a maneira de fazer negócios por todo o mundo (DORNELAS, 2012).

Com todas essas mudanças e avanços, nota-se que as distâncias estão sendo encurtadas, as tecnologias cada vez mais eficazes, novos modelos de trabalho estão emergindo, enfim, isso tudo, necessariamente, passa pelas mãos de alguém que diferencia-se dos demais, capaz de visualizar oportunidades onde a maioria só percebe obstáculos e dificuldades, são esses os empreendedores (DORNELAS, 2012).

Para o fechamento dessa evolução, é importante abordar um momento mais recente do empreendedorismo, que para Dornelas (2007), a conjuntura atual aos poucos está melhorando para aqueles que desejam empreender, haja visto o aumento significativo da preocupação das escolas e principalmente das universidades em que essas instituições estão buscando reverter da percepção dos alunos o juízo do estudo somente para obtenção do bom emprego, os incentivando para a ideia de abrir o próprio empreendimento. Com expansão do estímulo ao

empreendedorismo, programas e políticas públicas surgem para dar suporte e impulsionar o empreendedorismo pelo mundo.

Figura 1 – Evolução Histórica das Teorias Administrativas



Fonte: Dornelas (2012, p. 9).

Os empreendedores, conforme visto, desempenharam e desempenham importante papel para a inovação e transformações no meio em que atuam, muitos foram os movimentos contribuintes para que essa situação fosse possível e hoje os empreendedores são responsáveis por alavancarem o PIB de diversos países, inclusive do Brasil, conforme será abordado no tópico que relata o empreendedorismo do Brasil.

2.1.3 O empreendedorismo no Brasil

Foi com a criação de entidades como o SEBRAE e SOFTEX, por volta da década de 1990, que os movimentos de empreendedorismo começam a ganhar força no Brasil (DORNELAS, 2012, p.14). O SEBRAE presta consultoria e suporte aos pequenos empreendedores, sendo visto como um dos principais órgãos no auxílio a esses empresários. De outro modo a SOFTEX teve como objetivo de criação levar ao mercado externo as empresas de *software* do país. Para contribuir surgiram ainda as incubadoras de empresas em

universidades. Esses eventos de acordo com Dornelas (2012) é que passaram a despertar o interesse pelo empreendedorismo na sociedade brasileira.

Anteriormente a esse período, por falta de incentivos e dificuldades de ordem política e econômica do país, a criação de novos empreendimentos era escassa, conforme exposto por Dornelas (2012). Nesta mesma obra, o autor apresenta diversos eventos e/ou acontecimentos os quais ajudaram a desenvolver e solidificar o empreendedorismo no país, estes vão desde os programas SOFTEX e GENESIS, até o crescente movimento das franquias no Brasil, o qual também será tema de estudo do presente trabalho.

Dornelas (2012) enfatiza ainda que as bases para o novo empreendedorismo no país se deram nas iniciativas dos últimos vinte anos, porém com maior intensidade na década passada. O autor destaca que dois eventos os quais o país será sede, estimularão o empreendedorismo e o surgimento de novas oportunidades no Brasil são eles: a Copa do Mundo de Futebol Profissional, a qual realizou-se em junho de 2014 e as Olimpíadas, que acontecerão em 2016.

Seguindo a mesma concepção adotada por Dornelas (2012), Salim e Silva (2010) também percebem que houve evolução do empreendedorismo no Brasil, ampliando seu sentido de maneira significativa. Antes de 1994, as universidades não ofereciam aos estudantes disciplinas de empreendedorismo e as incubadoras eram tão poucas que poderiam ser “contadas nos dedos”. Esses autores expõem que, quando a palavra empreendedorismo era proferida, mesmo em ambientes com certo nível cultural, seu significado era associado tão somente a criação de empresas, e muitas pessoas acreditavam que o empreendedor já nascia com as características desejadas para isso, do contrário não atingiria êxito na área.

Passado algum tempo, os brasileiros passaram a mudar suas outras percepções a respeito do empreendedorismo, o vendo como importante criador de empregos, e auxiliador no desenvolvimento econômico do país. O aumento de empreendimentos e de incubadoras tem contribuído para o aumento do PIB e, inclusive o próprio índice de empreendedorismo vem crescendo mais que o próprio PIB (SALIM; SILVA, 2010).

Essas mudanças na maneira de abordar o tema, lhe conferindo cada vez maior importância, é que talvez tenha contribuído para que em 2010, segundo Dornelas (2012, p.18), o Brasil ocupasse a décima posição no *ranking* dos países empreendedores, onde dezoito em cada cem brasileiros desenvolvia alguma atividade empreendedora e que em 2013, apenas três anos tendo se passado, o país ocupasse a terceira posição no ranking de acordo com pesquisa realizada pelo GEM (2014).

Apesar dos avanços apresentados e percebidos há ainda certa carência de políticas públicas capazes de consolidar o empreendedorismo no Brasil e mais ainda há necessidade de reconhecer a real importância desses empreendedores para o desenvolvimento do país, não os encarando como pessoas de sorte e sim como pessoas comprometidas que devem ser admiradas pelo esforço que dedicam a profissão, sendo que essa dedicação é que lhes garante o alcance de resultados (DORNELAS, 2012).

Salim e Silva (2010), por sua vez, entendem a importância de incentivar cada vez mais nas universidades o ensino do empreendedorismo para que os estudantes estejam preparados e capacitados para empreenderem e não somente gerirem empreendimentos alheios na forma de empregados.

Muito progresso se percebe no que se refere a situação dos empreendedores no país, porém acredita-se que há muito ainda a ser feito, principalmente no que contempla políticas públicas e de incentivo para tal finalidade. Há diferentes definições acerca do empreendedorismo, podendo este se dar de diferentes maneiras, seja por herança, necessidade, oportunidades de mercado percebidas entre outras, as quais são abordadas na sequência.

2.1.4 Definições de empreendedorismo

Conforme Dornelas (2012, p.18) e Mendes (2009), existem dois tipos principais de empreendedores, os de oportunidades e os que se tornam empreendedores por necessidade. Empreendedores por necessidade, são aqueles em que as condições requerem que tornem-se empreendedores, em maioria são pessoas desempregadas que veem na abertura de um empreendimento a solução para esse problema. Em geral, são esses empreendimentos que alavancam os índices de mortalidade de pequenas empresas no país, já que geralmente não costumam ser planejados, não acarretando em desenvolvimento econômico. Empreendedores enquadrados nessa definição são bastante comuns em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil. Mendes (2009, p.13) define o empreendedor por necessidade como sendo aquele que não encontra alternativa de sobrevivência naquele momento isolado de sua vida, aventurando-se e correndo os riscos inerentes à abertura de um empreendimento, é “qualquer atividade profissional iniciada por indivíduos comuns”.

Outra definição apresentada por Dornelas (2012, p.18) remete-se aos empreendedores por oportunidade, como o próprio nome expõe, são empreendedores que percebem determinada oportunidade no mercado, planejam os passos que serão dados para que os

objetivos sejam atingidos, são visionários e sabem exatamente onde pretendem chegar. Esses sim, em geral, contribuem para o desenvolvimento econômico do país. Ainda de acordo com o mesmo autor, são os empreendedores de oportunidades que devem ser estimulados para que o desenvolvimento econômico alavanque-se. E é a partir de 2010 que esses passam a ser mais expressivos no país, representando aproximadamente 68% do total de empreendedores (DORNELAS, 2012, p.19). Dolabela (2008) por sua vez, defende que além destes, existe outro tipo de empreendedor, aquele que adquire uma empresa já existente e a inova.

Em outra obra, Dornelas (2007) aponta como sendo sete os tipos possíveis de empreendedores, ou seja, além dos anteriormente apresentados, outros cinco são abordados, e os quais serão relatados na sequência. O primeiro deles é o empreendedor nato, também tratado como mitológico, de acordo com Dornelas (2007), estes são conhecidos e glorificados, são detentores de histórias brilhantes e em geral, descritos como visionários e otimistas. Não medem esforços para atingirem seus objetivos e realizarem seus sonhos. Acabam por tornarem-se referência a outras pessoas.

Já quando se refere a criar novos negócios, remete-se ao empreendedor serial, esse é apaixonado pela sua empresa e pelo próprio empreendedorismo, é motivado e adora criar algo novo, sabe trabalhar em equipe e busca conhecimentos para se aperfeiçoar. A frase que melhor define esses empreendedores conforme Dornelas (2007) é “tempo é dinheiro”.

Outro empreendedor tratado por Dornelas, é aquele que opera em grandes organizações e faz referência ao empreendedor corporativo, o qual surgiu devido a necessidades de renovação e inovação dessas organizações. Abrange o grupo de ótimos executivos os quais são muito comunicativos, que vendem com facilidade suas ideias, promovendo o sucesso das grandes corporações, esses se autopromovem e tem muita ousadia (DORNELAS, 2007).

Não se diferenciando totalmente dos demais empreendedores até o momento apresentados, porém com objetivo mais voltado ao socialismo, o empreendedor social, refere-se àquele que como missão de vida busca construir um mundo melhor criando oportunidades àqueles que não tem acesso a elas, prioriza o humanitarismo e não o acúmulo de patrimônio financeiro, o que em maioria é almejado pelos demais tipos de empreendedores (DORNELAS, 2007).

Empreendedor herdeiro, como o próprio nome sugere é aquele encarregado de dar sequência ao legado da família, o empreendedorismo/empreendimento passa de geração a geração. Ele tem a responsabilidade de multiplicar o patrimônio familiar e em decorrência disso é que cada vez mais executivos externos tem sido contratados para dar suporte a esse

tipo de empreendimento, já que nem sempre o herdeiro interessa-se pelo negócio (DORNELAS, 2007).

Não contrariando as definições anteriores expostas por Dornelas (2007 e 2012), Reis e Armond (2012) defendem a existência de somente dois tipos de empreendedorismo: o *start-up* (ou de criação de empresas) e o intra-empendedorismo (ou empreendedorismo corporativo), significa que para os autores, os empreendedores resumem-se naqueles que criam empresas e naqueles que exercem o seu empreendedorismo em corporações de terceiros.

Percebe-se que diferentes autores adotam diferentes definições acerca do empreendedorismo. Alguns as resumem em poucos tipos, outros as consideram de maneira mais detalhada e abrangente, porém, os empreendedores por necessidade e por oportunidades são comumente descritos e percebidos no atual mercado. Outro tipo de empreendedor que ganha destaque é o intra-empendedor, o qual assume a função de empreender em organizações de terceiros.

2.1.5 Conceituando empreendedorismo

A seguir serão abordadas as conceituações de empreendedorismo na concepção de diferentes autores. Para os autores Julio e Carnier (2013), a chave do processo empreendedor é ter informação e conhecimento o suficiente sobre determinado campo no qual se pretende atuar, o que possibilita desempenhar essa atividade de forma diferenciada das demais pessoas. “E que represente valor junto aos grupos sociais e econômicos com os quais os empreendedores venham a se relacionar”.

Em um conceito mais amplo, os mesmos autores relatam que “podemos considerar o empreendedorismo como resultante da livre iniciativa no sentido de ir e vir, de poder se expressar livremente e também na tomada de decisão sobre o que fazer, onde viver e com quem se relacionar”.

E mais importante que a livre iniciativa, é fazer com que esta proporcione a oportunidade de atingir os objetivos aos quais se propõem, conforme sugere Andrade (2010, p.5): “Ser empreendedor é ter a capacidade de articular recursos para a concretização de propósitos. É aquela pessoa que põem um projeto na cabeça e parte para a realização, aquilo passa ser a sua fonte de energia, seu propósito”. O autor complementa expondo que o processo empreendedor é tão poderoso que a pessoa enfrenta os obstáculos necessários para

atingir o que havia proposto, não necessariamente esse empreendedor será um empresário, podendo atuar dessa forma em empreendimento de terceiros.

Complementando o dito anterior, Dornelas (2012, p.28) alerta ainda para a importância dos empreendedores atentarem para as ideias que surgem, as quais podem reverter-se em oportunidades de mercado. “Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva a criação de negócios de sucesso” (DORNELAS, 2012, p. 28). O autor define o empreendedor como “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”.

Conceituação semelhante à adotada por Dornelas (2012), no que refere-se ao empreendedorismo é a de Mendes (2009, p.13), na qual o considera como “o processo de criação de valor e mudança de comportamento no mundo dos negócios por meio da inovação de produtos ou serviços oferecidos”, significando que há necessidade de que as ideias empreendedoras deixem de serem ideias e tornem-se oportunidades.

Outra conceituação igualmente importante e condizente com as demais apresentadas é a proposta por Ferrari:

Empreendedor é aquele que aceita a responsabilidade de construir empresas, cidades e países. É aquele que considera que é seu papel transformar a sociedade. O empreendedor aceita fazer a diferença, exercer influência, tomar a iniciativa, intervir. Não estamos falando em ser empregado ou patrão. O ponto chave é assumir ou não, como missão de vida, a responsabilidade, a dor e a delícia de empreender (FERRARI, 2010, p. 2).

Nesse sentido tratado por Ferrari (2010), em que o empreendedor deve assumir esse empreendimento como sendo sua missão de vida, introduz-se uma conceituação bastante pertinente e instigadora que é a abordada por Dolabela (2008, p. 23), em que o empreendedor é “alguém que sonha, e busca transformar seus sonhos em realidade”, ou seja, o empreendimento como missão só se fará possível, se acima de tudo esse for um sonho do empreendedor. Para Dolabela (2008), o empreendedorismo é uma ferramenta contra o desemprego, no decorrer desse trabalho será descrito que outros autores também entendem o sonho como requisito fundamental ao empreendedor.

Seguindo o mesmo raciocínio dos demais autores, uma conceituação que de certa forma expressa o que vem a ser um empreendedor é a descrita por Oliveira Filho: “Empreendedor é o termo utilizado para qualificar, ou especificar, principalmente, aquele

indivíduo que possui uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração e execução” (OLIVEIRA FILHO, 2010, p. 21).

Características essenciais ao empreendedor são ressaltadas por Sertek (2007, p. 18) e resumem-se em três. “Há três coisas chaves no processo de desenvolvimento das competências de um empreendedor: saber, querer e fazer”. Para o autor, um bom empreendedor deve saber, ou seja, ter conhecimento da atividade a qual irá desempenhar e em seguida deve querer fazê-la, e mais importante, fazer da melhor maneira possível. Por fim deve realizá-la, para então atingir o êxito e colher os frutos de seu trabalho e dedicação.

Embora haja inúmeras conceituações, alguns juízos acerca do empreendedorismo são comuns a qualquer definição sobre o tema, e podem ser resumidos naqueles que, “tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; utilizam os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive; aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar” (DORNELAS, 2012, p. 29).

De acordo com o exposto, percebe-se que os autores abordam de diferentes maneiras o termo empreendedorismo, porém alguns termos são comuns a todas as definições, garantindo a essência da expressão, os mais marcantes são o fato de empreendedores serem pessoas diferenciadas, vistas como especiais, que vão além do que lhes é proposto. Portanto, o processo de empreender pode ser entendido como uma mescla das conceituações recentemente abordadas, já que não existe uma definição única acerca da expressão.

2.1.6 Características de um empreendedor

Diferentes autores abordam características típicas requeridas aos empreendedores, e são convergentes ao explanarem diversas delas. Serão apresentadas a seguir as características comuns aos empreendedores expostas por Razzolini Filho (2007), Ferrari (2010), Dornelas (2012), Reis e Armond (2012). Essas características podem ser visualizadas de forma sucinta no Quadro 1.

Quadro 1 - Características dos empreendedores de sucesso

Razzolini Filho (2007)	Ferrari (2010)	Reis e Armond (2012)	Dornelas (2012)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ter uma pessoa como referência; ➤ Capacidade de dedicação ao trabalho; ➤ Perseverança; ➤ Saber fixar metas e atingi-las; ➤ Ter intuição; ➤ Assumir riscos calculados; ➤ Ser líder; ➤ Tolerância com incertezas; ➤ Perceber o ambiente e buscar oportunidades; ➤ Foco nos resultados; ➤ Acreditar no que faz. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aceita o chamado para ser líder; ➤ Escolhe ter papel ativo na construção do seu futuro; ➤ Estabelece metas e procura cumpri-las; ➤ Vive em busca de oportunidades; ➤ Não copia opiniões e valores; ➤ Persiste; ➤ Assume riscos calculados; ➤ É capaz de se relacionar; ➤ Forma equipes; ➤ Capacidade de comunicação e persuasão; ➤ Inspira sonhos nas pessoas; ➤ Sonha, faz planos e os executa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tolerante a riscos; ➤ Ter disciplina e capacidade planejadora; ➤ Visualizar o empreendimento antes que esse seja concretizado; ➤ Liderar pessoas e processos; ➤ Ser flexível; ➤ Tolerar erros; ➤ Aprender com seus erros. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ São visionários; ➤ Sabem tomar decisões; ➤ São indivíduos que fazem a diferença; ➤ Sabem explorar ao máximo as oportunidades; ➤ São determinados e dinâmicos; ➤ São dedicados; ➤ São otimistas e apaixonados pelo que fazem; ➤ São independentes e constroem o próprio destino; ➤ Ficam ricos; ➤ São líderes e formadores de equipes; ➤ São bem relacionados e organizados; ➤ Planejam, planejam, planejam; ➤ Possuem conhecimento; ➤ Assumem riscos calculados ➤ Criam valor para a sociedade.

Fonte: Adaptado de Razzolini Filho (2007); Ferrari (2010); Reis e Armond (2012); Dornelas, (2012).

Duro e Bonavita (2010) entendem que a principal de todas as características inerentes ao empreendedor, a qual desencadeará todas as demais, é ter um sonho. Esse sonho é abordado também por Dolabela (2008), o qual faz referência ao empreendedor como aquele que sonha acordado, embora a pedagogia adotada pelas escolas não estimule tal prática. Porém ele não apenas sonha acordado, busca e luta pela sua realização, pois acima de tudo esse sonho é sua paixão e lhe trará realizações.

Com base nas características expostas pelos autores, entende-se como relevante abordar com mais detalhes as que se repetem com mais frequência e que são amplamente destacadas na literatura:

- Ter uma pessoa como referência, uma pessoa que lhe sirva como exemplo, como fonte de inspiração;

- Ter iniciativa, autoconfiança e determinação, o empreendedor não fica à espera de que as coisas ocorram, tem iniciativa em fazê-las, é autoconfiante e determinado na busca de seus objetivos;
- Capacidade de dedicação ao trabalho, não pense que ao tornar-se empreendedor irá diminuir sua carga de trabalho, pelo contrário, será o primeiro a chegar e o último a sair, afinal o negócio é seu, e o maior responsável pela busca dos resultados é o chefe, pois será o maior beneficiado;
- Perseverança, o empreendedor deverá perseverar enquanto as pessoas ao lado desistem, e lhe incentivam também a desistir, pois as pessoas não vencem e não querem que você vença;
- Saber fixar metas e atingi-las, os objetivos devem ser fixados e aptos a serem atingidos, para que não se tornem desmotivadores;
- Ter intuição, perceber o que as demais pessoas não percebem, acreditam no que fazem, mantendo-se confiantes em sua caminhada;
- Assumir riscos calculados e ser tolerante com possíveis incertezas, não simplesmente arriscar-se, pois um empreendimento geralmente carrega consigo sonhos que não podem ser colocados em jogo, por isso, será fundamental ser flexível às mudanças provocadas pela incerteza de empreender;
- Ser líder, saber trabalhar com pessoas e formar equipes, são outras características fundamentais a um empreendedor, pois esse deve ser capaz de motivar as pessoas a sua volta a seguirem suas ideias e a acreditarem em seus ideais;
- Perceber o ambiente e buscar oportunidades, o empreendedor tem o dom de perceber com facilidade e clareza o ambiente onde se insere e nele identificar oportunidades.

As características dos empreendedores podem superar as abordadas aqui, já que são características pessoais, porém as mais percebidas e comuns contemplam as apresentadas recentemente. Além de características necessárias aos empreendedores, estes empreendem devido a algumas motivações que podem ser muitas e as mais variadas, os motivos mais comumente percebidos serão listados no tópico que segue.

2.1.7 Motivos de tornar-se empreendedor

Ninguém nasce empreendedor, esse processo pode ser transmitido e ensinado para que haja a formação de bons empreendedores. “É um processo de aculturação que ocorre ao

longo da vida que vai amadurecendo a pessoa, possibilitando-lhe adquirir conhecimento e desenvolver competências para que, em determinado momento, resolva empreender e, preferencialmente, obter sucesso” (RAZZOLINI FILHO, 2007, p. 1), tal definição é igualmente defendida por Dolabela (2008).

Visto que as evidências apuradas por esses autores enfatizam que o ato de empreender pode ser aprendido e que as razões que levam os indivíduos a iniciar um empreendimento são sempre de foro íntimo, estudos apontam alguns traços comuns à maioria dos empreendedores. Assim, segundo Bernardi (2003, p. 66), Degen (2009) e Ferrari (2010) é possível elencar alguns motivos pelos quais os indivíduos iniciam novos negócios. Tais motivos são relacionados no Quadro 2.

Quadro 2 - Motivação empreendedora

Bernardi (2003)	Degen (2009)	Ferrari (2010)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Necessidade de realização; ➤ Implementação de ideias; ➤ Independência; ➤ Fuga da rotina profissional; ➤ Maiores responsabilidades; ➤ Provar a própria capacidade; ➤ Auto realização; ➤ Maiores ganhos; ➤ Status; ➤ Necessidade; ➤ Vocação; ➤ Pressões familiares; ➤ Visualização de oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vontade de ganhar muito dinheiro; ➤ Desejo de sair da rotina; ➤ Vontade de ser seu próprio patrão; ➤ Necessidade de provar a si e aos outros que é capaz de realizar um empreendimento; ➤ Desejo de desenvolver algo que traga benefícios, não só para si, mas para a sociedade. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sobrevivência; ➤ Investimento, ou seja, investir o dinheiro em algo que proporcione retorno futuro; ➤ Realização, principalmente pessoal; ➤ Luta por uma causa que considere justa e importante; ➤ Achar que essa é a atitude certa.

Fonte: Adaptado de Bernardi (2003); Degen (2009); Ferrari (2010).

Bernardi (2003) acrescenta ainda que independente de todas essas características o empreendedor deverá apresentar conhecimento técnico acerca do gerenciamento do seu próprio negócio.

Na maioria dos casos, como descrito por Degen (2009, p.11), os motivos que levam ao empreendedorismo são: vontade de ganhar muito dinheiro, refletindo-se em realização financeira e desejo de não ter de cumprir rotinas, geralmente rigorosas, as quais se tem no tradicional, transmitindo-se em realização profissional e conseqüentemente alcançando esses objetivos atingirá portanto a realização pessoal. Dolabela (2008) aponta ainda que o empreendedorismo é praticado pelo indivíduo, para que esse atinja autonomia, auto realização e sonhos.

Referente as motivações empreendedoras abordadas pelos três autores (Quadro 2), percebe-se que há algumas que merecem maior destaque, já que se observa com mais frequência naqueles que empreendem:

- Necessidade de realização, tanto pessoal quanto profissional, sendo esta raramente encontrada em um ambiente de trabalho convencional. Esse é considerado um dos motivos mais fortes para que opte-se a empreender;
- Implementação de ideias, os ambientes organizacionais em maioria não costumam proporcionar aos seus colaboradores a oportunidade de exporem ou colocarem em prática suas melhores ideias em prol da própria organização. A abertura de um empreendimento torna possível colocar em prática as ideias e sugestões que não eram úteis nas organizações das quais eram parte;
- Independência, financeira e de relações de trabalho, porém é importante que o possível candidato a empreendedor conscientize-se que deverá esforçar-se mais e cumprir uma carga horária ainda mais exaustiva quando tiver o próprio empreendimento;
- Fuga da rotina profissional, que é comum nas organizações quando assume-se determinado posto. Portanto, ao abrirem o próprio negócio buscarão sempre a inovação;
- Maiores responsabilidades e riscos, desejam estar repletos de responsabilidades e não se importam em assumir riscos, desde que necessários e precisamente calculados;
- Prova de capacidade e auto realização, empreendem para provar a si mesmos e aos demais que são capazes de vencer através da abertura do negócio próprio. Já a auto realização se manifesta de maneira muito forte nos empreendedores, que fazem o possível para sentirem-se realizados;
- Maiores ganhos, vontade de tornarem-se ricos, o que nem sempre ocorre, já que reinvestir os lucros torna-se fundamental nos primeiros anos do empreendimento;
- Status, é outra razão que leva os indivíduos a iniciar um negócio, é a obtenção de status perante a sociedade e as pessoas com as quais se relaciona.

Diferentes podem ser as razões ou motivações que levam os indivíduos a empreender, essas podem abranger desde a necessidade de fazê-lo, ou seja, empreendedores por necessidade, até o desejo de realização nas diferentes áreas, seja pessoal, profissional ou financeira, a qual é exposta por diversos autores. Porém cabe ressaltar que é fundamental o conhecimento e a afinidade com a provável área de atuação, como apresentado anteriormente.

Tendo conhecido um pouco do que é o empreendedorismo, e do perfil dos empreendedores, na seguinte seção um modelo de negócio que vem garantindo espaço e permanência no mercado será mais detalhadamente explanado, refere-se ao *franchising*.

2.2 FRANCHISING

Abordar-se-á no presente tópico, assuntos pertinentes ao *franchising*, tais como: seu histórico, o *franchising* no Brasil, conceitos de *franchising*, as gerações do *franchising*, os tipos de *franchising*, vantagens e desvantagens do *franchising* ao *franchisor* (franqueador) e ao *franchisee* (franqueado) e pôr fim a relação existente entre *franchisor* (franqueador), e *franchisee* (franqueado).

Ressalta-se autores que abordam o empreendedorismo, entendem e indicam como uma fonte para empreender o modelo de negócio franqueado, alguns deles são: Degen (2009), Dolabela (2009), Hisrich, Peters e Shepherd (2009), Dornelas (2012).

2.2.1 Breve histórico do *franchising*

O termo *franchise*, no inglês, tem vários significados, mas juridicamente quer dizer, direito, direito que adquire-se para fazer algo, mediante a autorização de outra pessoa. No francês, por sua vez, tem o significado de “liberdade de servidão” ou “dispensa de servidão” (CHERTO, 1988, p.1). Para Cretella Neto (2002, p.15), a palavra *franchising* “tem origem no vocábulo do inglês arcaico, que tem por raiz o termo francês *franc*, do qual derivam o verbo *farncher* e o substantivo *franchisage*”.

De acordo com Maricato (2006, p.26), as práticas comerciais são muito mais antigas do que se imagina, tanto é que aparecem em “documentos escritos e regulados por leis a mais de quatro mil anos”, citando que inclusive a produção da cerveja, tinha sua fórmula conhecida e obrigatoriamente deveria ser seguida, e os que não a seguissem, sofreriam severas punições.

Porém, conforme apresentado por Leite (1990), diferentes autores afirmam que o *franchising* surgiu somente após a Segunda Grande Guerra Mundial, mas na verdade não exatamente da maneira como utiliza-se atualmente, porém com o mesmo intuito, esse modelo de negociação já era utilizado na Idade Média em que “o Rei delegava aos nobres o poder de cobrar impostos, dentro dos limites de seu território. Os senhores feudais que obtinham a concessão desse direito recebiam em troca algum título nobiliárquico” (LEITE, 1990, p.28).

Para Cherto (1988), o *Business Format Franchising*¹, teve início nos Estados Unidos durante o século passado, por volta de 1850, quando a Singer Sewing Machine Company, sediada em Stamford concedeu franquias a comerciantes interessados em revender seus produtos, fazendo o uso da marca conectada a atividade de comercialização.

Acrescenta-se a isso, em 1898 a General Motors utilizou-se da estratégia de *franchising* para expandir seus empreendimentos. Passando-se apenas um ano, em 1899, foi a vez da Coca-Cola outorgar franquias para engarrafar a bebida (CHERTO, 1988).

No entanto foi após a Segunda Guerra Mundial que expandiu-se a utilização do *franchising*. Isso devido à ex-militares e combatentes retornarem aos Estados Unidos com algum dinheiro ou com facilidade ao crédito, porém sem muito conhecimento e experiência no mundo dos negócios, assim perceberam que a alternativa mais viável para realização do sonho de ser dono do próprio empreendimento era a aquisição de uma *franchise* (franquia), desse modo alavancando o *franchising* no país e expandindo-o rapidamente pelo mundo (CHERTO, 1988).

Cherto (1988) defende que o grande desenvolvimento, o verdadeiro *boom* do *franchising* deu-se no início do século XX, quando concorrentes da General Motors e da Coca-Cola começaram a adotar o *franchising* como modelo para expansão de seus negócios. Em 1917, supermercados como Piggly Wiggly, e em 1921 a Hertz Rent-a-Car também optaram pela concessão de franquias. Já em 1925, a primeira franquia destinada a comercialização de lanches e refeições foi criada. As companhias de petróleo passaram adotar o *Business Format Franchising* por volta de 1930. Antes do final da década de 30 já estava sendo adotado por diversas empresas nos mais variados ramos de atividade, sendo o novo conceito da economia americana.

Todavia Paiva (2005) defende que o marco histórico que alavancou o desenvolvimento do *Business Format Franchising*, que refere-se a um modelo mais moderno e avançado de franquias, ocorreu em 1954, na Califórnia, mais precisamente em San Bernardino, quando um o vendedor Ray Kroc, de aparelhamentos para preparação de *milk shakes* adquiriu o direito de comercializar franquias Mc Donald's nos Estados Unidos.

¹ Franquias de negócios formatados

2.2.2 O *franchising* no Brasil

Cherto (1988) em seu livro já desperta para o quão empreendedor é o povo brasileiro, sendo que em pesquisa descrita pelo autor, mais do que o sonho da casa própria os brasileiros possuíam o sonho de ter o próprio negócio. Sabe-se que em 1990 as condições e políticas governamentais eram ainda menos favoráveis para empreender das existentes atualmente e mesmo assim, o sonho de se tornar empreendedor sempre fez parte da vida dos brasileiros.

Passados longo período, dados apresentados em pesquisa realizada pelo GEM (2013), apontam que esse sonho de empreender aparece em terceira posição, mesmo com a enorme concorrência que tem-se atualmente, sendo portanto, o desejo de empreender latente nos brasileiros.

Soma-se a isso, Cherto (1988) ressalta que embora o brasileiro fosse empreendedor havia uma grande falta de interesse por parte dos empreendedores e do próprio governo em relação ao *franchising* na época que antecede os anos 1988, expondo que enquanto os Estados Unidos já utilizavam o modelo a três décadas, o Brasil decide fundar somente em 1987 a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) com o objetivo de divulgar o modelo e suas vantagens de utilização a todos os envolvidos e buscar apoio governamental e defesa do sistema perante as autoridades.

Com essas revelações nota-se que em sua trajetória no Brasil o *franchising* percorreu diferentes fases, passando da desconfiança e desconhecimento, até o seu verdadeiro auge e euforia sem limites, fazendo com que muitos adquirissem franquias mesmo não possuindo conhecimento algum sobre a conduta dos franqueadores (LOPEZ; VECCHI, 2000).

Porém o divisor de águas do mercado de franquias empresariais é apresentado por Barroso (2005, p.14) como sendo no ano de 1994, ano este em que foi aprovada a lei do *Franchising*², “A lei criou a obrigação da apresentação da Circular de Oferta de Franquia, por parte do Franqueador que exige que o candidato ao aderir a uma franquia possa ter acesso a informações claras e transparentes sobre a saúde econômico-financeira da rede que deseja participar”.

Com a criação da lei que passou a regulamentar o *franchising* no país, as aspirações de Cherto (1988, p. 19) começara a se materializar, ele almejava que o *franchising* ganhasse

² Lei N.8.955, de 15 de Dezembro de 1994. Maiores detalhes podem ser consultados no Anexo 1.

maior abrangência no mercado, “Espera-se que, com tudo isso acontecendo, o *franchising* finalmente deslanche em nosso país, para o bem de nossa economia como um todo”.

Ainda conforme os dados sobre a evolução do *franchising* do ano de 2001 ao ano de 2013, percebe-se que o exposto por Cherto em 1988 realmente concretizou-se quando se observa em 2001 que o faturamento conjunto de todo o segmento saltou de vinte e cinco bilhões de reais, para cento e treze bilhões de reais em 2013 (ABF, 2013).

2.2.3 Conceituando *franchising*

A seguir a conceituação do *franchising* na concepção de diferentes autores será apresentada, porém para entender melhor a nomenclatura de alguns termos que serão utilizados no decorrer do texto algumas definições dadas por Cherto e Rizzo (1991, p.2), pressupõem-se serem necessárias:

- *franchising*: é o termo genérico para designar o sistema como um todo;
- franquia: expressa primeiro a unidade ou o negócio, o qual é operado por um franqueado; e segundo, todos os direitos concedidos pelo franqueador ao franqueado;
- franqueador (*franchisor*): é a pessoa física ou jurídica que vende a franquia;
- franqueado (*franchisee*): é a pessoa física ou jurídica que adquire uma franquia;
- taxa de franquia: conforme apresentado por Maricato (2006) e Plá (2001), pelo contrato de franquia, ou seja, o direito do uso da marca, do *know-how*, treinamento entre outros, o franqueado irá repassar ao franqueador uma taxa de franquia conhecida também como “taxa inicial ou de cessão da marca”, podendo ser paga em quitação única ou parcelada, dependendo do franqueador;
- *royalties*: para manter o direito de usar a marca e receber assessoria técnica o franqueado deverá repassar ao franqueador *royalties*, sendo que estes são equivalentes a uma porcentagem do valor bruto do faturamento da unidade franqueada, porém, não podendo ser inferior a um determinado valor estabelecido previamente e em maioria pago mensalmente (MARICATO, 2006, p. 24; PLÁ, 2001, p. 25).

De acordo com a lei Nº 8.955 de 15 de Dezembro de 1994, a qual rege o *franchising* no Brasil, o termo franquia não contempla todas as características as quais deveria como quando a palavra é usada no inglês, ou seja, *franchising*. “Empregar o termo franquia em

lugar de *franchising*, é utilizar erroneamente o português e confundir a todos, leigos e especialistas”.

Depois de visto este ponto específico da lei, partir-se-á para definições do termo na concepção de diversos autores. Para Cherto (1988, p.4), o *franchising*:

(...) nada mais, nada menos, do que um método e um arranjo para a distribuição de produtos e/ou serviços. Judicialmente, se implementa através de um contrato pelo qual o detentor de um nome ou marca, de uma ideia, de um método ou tecnologia, segredo ou processo, proprietário ou fabricante de um certo produto ou equipamento, mais *know-how* a ele relacionado (o *franchisor* ou franqueador) outorga a alguém dele jurídica e economicamente independente (o *franchisee* ou franqueado), licença para explorar esse nome ou marca, em conexão com tal ideia, processo, método, tecnologia, produto e/ou equipamento.

Outra definição de *franchising* a qual se assemelha em muito a anterior é:

Uma estratégia para a distribuição de produtos e serviços. É também um dos métodos mais seguros e eficazes para as empresas que desejam expandir rapidamente seus negócios como o mínimo possível de investimento. É ainda um verdadeiro casamento de interesses, no qual os dois parceiros – o franqueador de um lado e o franqueado do outro – tendem a unir seus esforços e habilidades, trabalhando harmonicamente em busca de um único objetivo: o sucesso de ambos (CHERTO; RIZZO, 1991, p. 1).

Já na definição dada por Lopez e Vecchi (2000, p. 23) a essência do termo permanece a mesma, porém, os autores apontam para a importância da boa administração que deve permear a franqueadora para que negócio tenha sucesso.

Franchising é uma forma de expansão da marca e distribuição de produtos e serviços, e que, em essência, a empresa franqueadora deve ser tão bem administrada quanto uma montadora de automóveis, entendermos mais facilmente que essa franqueadora deve adotar todas as ferramentas e conceitos de gestão e administração que são adotados em qualquer empresa sadia, ágil, voltada a modernidade e ao futuro.

Mais um conceito de *franchising* o qual replica o que anteriormente apresentou-se, porém de forma bastante sucinta é: “É um sistema de distribuição de produtos, tecnologias e/ou serviços. Estabelece que o franqueador concede ao franqueado o direito de explorar o seu conceito, *know-how* e marca, mediante uma contraprestação financeira” (PLÁ, 2001, p. 17).

Embasado na concepção e nas definições de diferentes autores e de associações de *franchising* espalhadas por todo o mundo, Cretella Neto (2002, p. 41) concebeu definição pertinente sobre franquias, não fugindo do cerne do conceito.

O contrato de natureza mercantil, firmado entre franqueador e franqueado, que tem por objeto a cessão temporária e onerosa de um conjunto de direitos materiais e

intelectuais, de propriedade exclusiva do franqueador, para o franqueado, que se obriga à comercialização de produtos e/ou serviços, consoante de um sistema próprio e único de rede de *marketing* e distribuição, estabelecido conforme as determinações e padrões do franqueador, remunerando-o de forma única ou periódica, pela cessão dos referidos direitos e/ou pela transferência do *know-how* técnico, comercial e operacional, e também pela assistência técnica e mercadológica que prestará, pelo período do contrato.

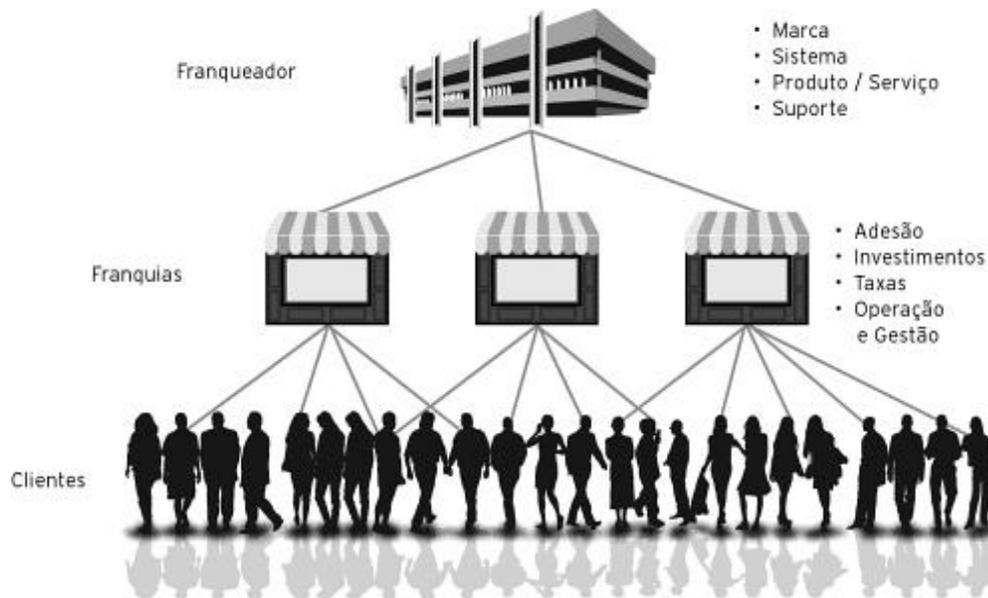
Barroso (2005, p. 39), remetendo-se a própria lei, propõem a seguinte definição para o termo:

Franquia empresarial consiste em uma autorização de nome e marca que uma empresa faz à outra, mediante contrato de licenciamento e transferência de *know-how*, com prestação de serviços conservando esta última sua individualidade jurídica, sem contudo, manter individualização mercadológica própria (que é do franqueador).

Autores vinculados a área de empreendedorismo também definem franquias e pode-se perceber que ressaltam seus pontos positivos e negativos, ou seja, suas vantagens e desvantagens da maneira similar, quase idêntica, a apresentada pelos demais autores. As definições por eles apresentadas também não diferem das expostas até o momento. Degen (2009) aponta ainda que as franquias são preferidas por aqueles que desejam empreender, porém não possuem experiência.

Mediante os conceitos recentemente citados, pode-se definir o *franchising* como: um contrato entre duas partes, o franqueador e o franqueado, em que o primeiro concede ao último o direito do uso de sua marca, comercialização de seus produtos e/ou *know-how*, mediante um pagamento de taxas e *royalties*, dependendo da franqueadora. Esse contrato traz benefícios ao franqueador, que terá maior abrangência de mercado e maior reconhecimento da marca e ao franqueado, que contará com marca geralmente conhecida e clientes já definidos, aumentando as chances de sucesso na abertura do próprio empreendimento.

Uma forma encontrada para facilitar a compreensão geral do sistema *franchising* é através da Figura 2.

Figura 2 – Funcionamento do *franchising*

Fonte: Ribeiro et al. (2013)

A figura acima apresenta de maneira resumida o funcionamento do sistema. No topo encontra-se a franqueadora/franqueador, o qual é detentor da marca, do sistema, dos produtos e serviços e ainda, o responsável em dar suporte aos franqueados, ou seja, as franquias, estas por sua vez optam em aderir a todos os itens fornecidos pelo franqueador e em troca deverão investir e pagar taxas e *royalties* a este. Por fim encontram-se os consumidores ou clientes, os quais adquirem produtos de uma franquia, os quais são produzidos e disponibilizados a esta pelo franqueador.

2.2.4 Gerações do *franchising*

De acordo com Plá (2001, p.18), Ribeiro et al. (2013) e Maricato (2006) as franquias podem ser ordenadas em seis gerações, as quais detêm determinadas características que as diferenciam, estas podem ser acompanhadas na sequência.

Primeira geração: é o modelo em que há cessão somente do produto ou marca ao franqueado não havendo suporte operacional e prestação de serviços aos franqueados. Como exemplo dado pelo autor, Kodak (PLÁ 2001, p.18). Ribeiro et al. (2013), adota a mesma definição, sendo está a franquia de produto ou marca sem exclusividade, ou seja, os produtos podem ser encontrados em outros estabelecimentos que não os franqueados.

Segunda geração: franquia também de produto e marca, porém na segunda geração há um pouco mais de acompanhamento operacional, em que o franqueado é obrigado a comprar os produtos do franqueador sendo inclusive obrigatório o pagamento de *royalties* e taxas os quais são inclusos nos produtos vendidos. Plá (2001) apresenta como exemplo de *franchising* de segunda geração, o Boticário. Nessa geração, de acordo com Ribeiro et al. (2013), há exclusividade, somente o franqueado terá à disposição os produtos/serviços da marca.

Terceira geração: nas franquias de terceira geração o suporte é total, os produtos/serviços e a operação do empreendimento são realizadas pela franqueadora. Os franqueados não adquirem os produtos/serviços direto do franqueador diminuindo conflitos (PLÁ, 2001). São as também chamadas franquias de negócios formatados (*Business Format Franchising*), conforme apresentado por Ribeiro et al. (2013), nessa geração de franquias o padrão de funcionamento dos franqueados é rígido e estes devem seguir as regras.

As franquias de quarta geração: são mais evoluídas, estratégias são elaboradas pela franqueadora a qual alerta os franqueados sobre prováveis oportunidades e inclusive ameaças que possam vir a surgir no mercado. Ribeiro et al. (2013), considera essa geração como franquia de aprendizado em rede, sendo que há desenvolvimento e aprendizagem contínuo por parte da franqueadora.

Quinta geração nada mais é do que uma franquia de quarta geração, com a ressalva de que nessa há garantia de recompra da unidade franqueada pelo franqueador, essa recompra pode tanto ser formal, quanto informal (PLÁ, 2001). Esse sistema também é conhecido com rede inteligente ou operacional, nessa geração todas as unidades franqueadas interagem por meio da informática.

As franquias de sexta geração, de acordo com Plá (2001), na época de sua obra aqui abordada, eram imprevisíveis, sabendo-se somente que trariam ainda mais garantias a ambos os lados, franqueador e franqueado e satisfaria ainda mais os consumidores, que estão cada vez mais exigentes. Como surgiram somente em 2009, conforme destaca Ribeiro et al. (2013), as franquias de sexta geração trouxeram várias contribuições, transformando realidades e contribuindo para consolidar no mercado empreendimentos que sejam rentáveis.

Em resumo, as franquias segundo o estágio de desenvolvimento da operação são: i) franquias de primeira geração, onde o franqueador autoriza o uso de sua marca e a revenda de determinados produtos ou a prestação de serviços sem exclusividade e assessoria; ii) franquias de segunda geração, já passa a existir exclusividade; iii) franquias de terceira geração, onde o franqueador desenvolve o planejamento, implantação, treinamento, transfere a tecnologia e

fornece apoio total ao franqueado; iv) franquias de quarta geração, além do que proporciona a anterior, há por parte da franqueadora a criação de estratégias para a rede; v) franquias de quinta geração são conhecidas como redes inteligentes ou operacionais em que todas as unidades interagem por meio da informática; e vi) franquias de sexta geração, estão contribuindo para consolidar o mercado de empreendimentos rentáveis.

2.2.5 Tipos de *franchising*

De acordo com Leite (1990, p. 31), o sistema de franquia pode ser dividido em: sistemas diretos e indiretos. Os sistemas diretos contemplam: franquia de produto, franquia de distribuição, franquia de serviço e franquia industrial. Já os sistemas de franquias indiretos tratam das franquias tais como: *master franchise*³, *area development franchise*⁴, *area controllership*⁵. O *business format franchising* é utilizado tanto para franquias diretas quanto para indiretas. Particularidades destes sistemas serão descritas a seguir.

2.2.5.1 Sistemas de franquias diretos

a. Franquia de produto

Está relacionada com produzir ou comercializar bens, os quais são produzidos pelo franqueador ou por fabricantes licenciados. O franqueado poderá comercializar (vender) somente no seu ponto de venda franqueado os produtos da marca da franqueadora (LEITE, 1990, p. 31).

b. Franquia de distribuição

Conforme Leite (1990, p. 32) esse sistema refere-se a venda de mercadorias em que os produtos são fabricados por terceiros e os quais são selecionados pelo próprio franqueado, que dispõem de uma central de compras e centrais de distribuição comprovados pelo franqueador que são eficazes. Nesse sistema o franqueador determina quais serão os produtos a serem distribuídos aos franqueados em seus pontos de venda. Um exemplo comum de franquias de distribuição são os postos de combustível.

³ Franquia Mestre

⁴ Desenvolvimento de área de Franquia

⁵ Controle de área de Franquia

c. Franquia de serviços

Como o próprio nome expõem, esse sistema de franquia trata do fornecimento de serviços, ou seja, o franqueador estende aos franqueados e clientes deste, garantia nos produtos e assistência técnica caso houver falha nesses. Ainda para corrigir possíveis falhas de fabricação nos produtos, peças gratuitas de reposição são fornecidas. Cita-se como exemplo as oficinas de Serviços Autorizados Brastemp, que são franqueados para a prestação de serviços da fabricante de eletrodomésticos Brastemp no Brasil (LEITE, 1990, p. 33).

d. Franquia industrial

É o sistema de franquia que corresponde a fabricação de produtos. O franqueador repassa ao franqueado todos os detalhes e técnicas do processo de produção com o objetivo de que a produção passe para locais distintos geograficamente. Portanto além da marca, o *know-how* tanto para comercializar como para distribuir os produtos é transferido do franqueador para o franqueado. Para esclarecer, os engarrafadores da Coca-Cola são bons exemplos de franquia industrial (LEITE, 1990, p. 34).

2.2.5.2 Sistemas de franquias indiretos

a. *Master franchise* – Franquia mestre

Trata-se de um sistema de franquia indireto em que o franqueador de um produto original, para expandir mercado para além de seu território, concede subfranquia de sua marca no país que deseja hospedar-se, esse sistema faz com que se crie uma sequência de franquias, entenda porque: o franqueador original passa ceder a franquia a um franqueador-mestre de determinado território, o qual passará a disponibilizar franquias a franqueados locais, sendo que estes é que irão distribuir ou vender ao consumidor final (LEITE, 1990, p. 34).

b. *Area development franchise* – Desenvolvimento de área de franquia

Um sistema bastante utilizado em países como os Estados Unidos é o sistema de desenvolvimento de área de franquia, no qual um franqueador original escolhe uma ou duas empresas de determinado local para comercializar seus produtos fazendo com que sua marca atinja um número maior de consumidores finais naquele território (LEITE, 1990, p. 36).

c. *Area controllership* – Controle de área de franquia

De acordo com Leite (1990, p. 36), o controle de área de franquia é um sistema bastante utilizado em países com grandes dimensões territoriais, pelos franqueadores internacionais. Nesse sistema o franqueador original confia a diversas organizações subcontratadas o direito de franquear a marca em uma região geográfica determinada.

2.2.5.3 *Business format franchising* – Sistema de franquia formatada

Esse sistema poderá ser utilizado tanto em sistemas de franquias diretas quanto em indiretas, porém Leite (1990, p. 37) ressalta que há dificuldade na obtenção de sucesso desse sistema devido a sua complexidade, devendo ser adotado somente por franqueadores muito bem organizados. O autor define o sistema como:

É o sistema de franquia formatada pelo qual o franqueador transfere as técnicas industriais e/ou os métodos de administração e comercialização anteriormente desenvolvidos por ele, cedendo ao franqueado a marca e um conjunto de direitos de propriedade incorpórea, para este operar sob sua supervisão e assessoria técnica na fabricação e/ou vendas de seus produtos, e/ou serviços, em troca de uma compensação financeira firmada em acordo através de um instrumento de contrato.

Para Plá (2001, p. 17), o *bussines format franchising* é a evolução do *franchising* e refere-se ao contrato que é estabelecido entre franqueador e franqueado em que o franqueador licencia todo o modelo de negócio, não somente produtos ou marca.

2.2.6 Vantagens e desvantagens do *franchising* ao franqueador e ao franqueado

Ao optar pela abertura de um empreendimento próprio tem-se muitas vantagens e desvantagens, através de modelos franqueados, não é diferente. Apresentar-se-á na sequência as vantagens e desvantagens do *franchising* para franqueadores e também para os franqueados. Moura (2006) destaca que mesmo com a visibilidade mundial do *franchising*, sendo inclusive usado como sinônimo de sucesso, essa não pode dar-se como uma verdade absoluta, pois mesmo com os inúmeros casos de sucesso se comparado aos raros de fracasso, esses não deixam de ser existentes.

2.2.6.1 Vantagens e desvantagens ao franqueador

Esse tópico pretende elencar de forma clara e sucinta as vantagens e desvantagens do sistema *franchising* ao franqueador, para que isso fosse possível foram pesquisados diferentes autores os quais abordam tal questão.

a. Vantagens

As vantagens do franqueador no sistema *franchising* estão descritas a seguir com base em diferentes autores, conforme sistematizado no Quadro 3.

Quadro 3 – Vantagens do *franchising* ao franqueador

Cherto (1988)	Leite (1990)	Cherto e Rizzo (1991)	Plá (2001)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapidez na expansão; ➤ Maior cobertura de mercado; ➤ Alta motivação dos administradores; ➤ Maior garantia de mercado para os produtos ou serviços; ➤ Fortalecimento da marca; ➤ Menor envolvimento nos problemas do dia-a-dia dos pontos de varejo; ➤ Menos problemas de natureza trabalhista 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crescimento mais rápido; ➤ Aumento de rentabilidade; ➤ Redução de custos; ➤ Maior cobertura geográfica; ➤ Melhor publicidade; ➤ Melhores representantes; ➤ Administração mais motivada; ➤ Marca mais forte; ➤ Maior garantia de mercado para a venda. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mercado maior a um custo menor; ➤ Canal de distribuição justo; ➤ Maior eficiência (devido a participação do franqueado no dia-dia da organização). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Possibilita a expansão do negócio com recursos de terceiros; ➤ Gera economia de escala; ➤ Dilui a responsabilidade com a concorrência; ➤ Fortalece a marca

Fonte: Adaptado de Cherto (1988); Cherto e Rizzo (1991); Leite (1990); Plá (2001).

Todas as vantagens apresentadas são igualmente importantes, porém algumas parecem ser mais enfatizadas que outras. Percebe-se serem as mais significativas, já que mais frequentemente levantadas pelos autores (CHERTO, 1988; CHERTO; RIZZO, 1991; LEITE, 1990; PLÁ, 2001) as que seguem.

- Rapidez na expansão, essa torna-se uma vantagem clara do sistema *franchising* ao franqueador, pois contará com o capital e a força de trabalho de seus franqueados para expandir sua marca e seus produtos no mercado. Não despendendo recursos humanos e financeiros próprios para isso.

- Cobertura mais eficiente em mercados distantes da matriz, ou seja, maior cobertura geográfica, sendo que o franqueador poderá contar com o empenho do franqueado na busca de conhecimento específico do mercado que pretende-se empreender.
- Alta motivação dos administradores dos pontos de varejo, essa pode-se considerar um ponto extremamente vantajoso ao franqueador. Como o franqueado, na maioria dos casos, é o próprio administrador e está envolvido diretamente com o negócio se empenhará o quanto for necessário para reaver o capital que foi investido para a abertura da franquia, sobreviver no mercado e ainda obter lucros, estando motivado e focado na busca de seus objetivos, o que refletir-se-á em vantagem ao franqueador.
- Fortalecimento da marca, uma vez que cada novo franqueado irá contribuir para divulgar a marca do franqueador e fortalecer a própria imagem institucional dos produtos e serviços que chegam aos consumidores envolvidos pelo clima que o franqueador deseja repassar em seus produtos ou serviços para estimular o consumo.
- Menor envolvimento nos problemas do dia-a-dia dos pontos de venda de varejo, já que caberá ao franqueador auxiliar o seu franqueado mas não resolver seus problemas, os quais são inerentes a tarefa de administrar qualquer empreendimento.
- Menos problemas de natureza trabalhista, isso dá-se pelo fato de não existir vínculo empregatício entre franqueador e franqueado, sendo o último independente juridicamente do franqueador, estando a responsabilidade pelos funcionários que serão contratados sobre o franqueado e jamais ao franqueador.
- Redução de custos e economia de escala, “À medida que o franqueado é proprietário do seu ponto de fabricação ou vendas, ele passa automaticamente a buscar novas formas de economia, que vão auxiliar nos programas de redução de custos da rede” (LEITE, 1990, p.45). Dado o fato de tudo que o franqueador necessitar para um bom desempenho da rede ser adquirido em maiores quantidades para dar suporte a todas as unidades franqueadas, há uma economia de escala.

b. Desvantagens

As desvantagens ou desafios do sistema *franchising* para os franqueadores são abordadas por distintos autores, os quais possuem percepções semelhantes acerca do assunto e podem ser observadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Desvantagens do *franchising* ao franqueador

Cherto (1988)	Leite (1990)	Cherto e Rizzo(1991)	Plá (2001)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Redução do controle sobre os pontos de varejo exclusivos; ➤ Possibilidade de disputa com os franqueadores; ➤ Rentabilidade menor; ➤ Retorno a prazos mais longos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perda parcial de controle; ➤ Maior custo de supervisão; ➤ Maior custo de formatação; ➤ Perda de sigilo; ➤ Risco de desistência; ➤ Perda da liberdade; ➤ Expansão sem planejamento; ➤ Seleção inadequada; ➤ Perda de padronização 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Questionamento e cobrança do franqueado no que se refere as atitudes do franqueador; ➤ Perda do acesso direto ao consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dificuldade quanto a manutenção dos padrões operacionais e da disciplina do franqueado; ➤ Problemas no processo de quebra de vínculo com o franqueado; ➤ Complexidade quanto a divisão dos ganhos; ➤ Formação de concorrência potencial

Fonte: Adaptado de Cherto (1988); Cherto e Rizzo (1991); Leite (1990); Plá (2001).

Observando o Quadro 4 percebe-se que as desvantagens ao franqueador merecedoras de maior destaque, já que repetem-se ou assemelham-se muito em sua essência são as apresentadas na sequência, porém vale ressaltar que no momento de optar por franquear sua marca e/ou negócio essas devem ser estudadas em sua totalidade para que o franqueador esteja ciente dos desafios os quais deparar-se-á em sua jornada. As desvantagens do franqueador as quais pressupõem-se serem as mais latentes nas obras de Cherto (1988), Cherto e Rizzo (1991), Leite (1990) e Plá (2001) são:

- Redução do controle sobre os pontos de varejo exclusivos, isso pelo fato de o franqueado arcar com todas as despesas da abertura de sua franquia, possuindo portanto autonomia muito superior a de um funcionário, representando a figura de um verdadeiro sócio.
- Perda da liberdade, já que os franqueados são vistos, sobre determinada ótica, como sócios e jamais funcionários, qualquer novo produto que o franqueador deseje lançar deverá passar pela aprovação e convencimento dos franqueados, ou seja, o franqueador deverá convencer os franqueados de que é viável e rentável implantar esses produtos/serviços em seus pontos de venda.
- Perda de padronização, porém, essa é a característica mais marcante do *franchising* e portanto não poderá ser infringida pois descaracterizará o sistema. O franqueado deverá comercializar os produtos/serviços exclusivos da marca, não poderá “reinventar a roda”, pois com isso a reputação do franqueador e de sua marca ficarão comprometidas.

- Possibilidade de disputa como os franqueados, podendo ocorrer principalmente nos casos em que o franqueador não fornece os estoques ao franqueado, que a partir de certo momento após já ter conhecimento e segurança sobre o empreendimento vir a não considerar mais importante a figura do franqueador, ocorrendo problemas tais como: não pagamento dos *royalties*, troca de bandeiras e até disputas judiciais.
- Outra desvantagem é o aumento dos custos de supervisão para garantir que os franqueados sigam os parâmetros estabelecidos. Custos de formatação, pois para garantir o sucesso do empreendimento dever-se-á constantemente atualizar materiais e manuais devido a instabilidades do sistema político, econômico e tributário brasileiro.
- Cita-se também como desvantagem merecedora de maiores detalhes a perda de sigilo, em virtude disso é que algumas operações-chave devem manter-se sigilosas para que não perca-se o controle total. Embora no contrato de *franchising* conste o termo de sigilo, em que o franqueado se compromete em não infringi-lo, estando sujeito a punições e ao descredenciamento do sistema.
- Questionamento e cobrança do franqueado sobre qualquer atitude que não considere coerente ou adequada é outra importante desvantagem do franqueador no sistema *franchising*.

2.2.6.2 Vantagens e desvantagens ao franqueado

Assim como existem vantagens e desvantagens para o franqueador do sistema *franchising*, a literatura destaca que elas existem também para o franqueado, ou seja, aquele adquire a franquia. Para explaná-las os mesmos autores utilizados anteriormente serão citados. Essas informações poderão ser observadas de forma sucinta nos Quadros 5 e 6, respectivamente.

a. Vantagens

Como era de se esperar, vantagens também estão presentes no sistema *franchising* ao franqueado e vale ressaltar que não são poucas. Percebe-se nas obras dos autores (CHERTO, 1988; CHERTO; RIZZO, 1991; LEITE, 1990; PLÁ, 2001) que as vantagens ao franqueado abrangem desde a obtenção do plano de negócio, até a garantia de sucesso no ato de empreender. Essas vantagens estão sintetizadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Vantagens do *franchising* ao franqueado

Cherto (1988)	Leite (1990)	Cherto e Rizzo (1991)	Plá (2001)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marca conhecida e com boa reputação; ➤ Conceito mercadológico já testado e aprovado; ➤ Facilidade na instalação da unidade e início da operação; ➤ Publicidade; ➤ Redução dos custos de instalação e operação; ➤ Desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas; ➤ Feedback. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maior chance de sucesso; ➤ Plano de negócios; ➤ Maior garantia de mercado; ➤ Menores custos de instalação; ➤ Economias de escala ➤ Maior lucratividade; ➤ Pesquisa e desenvolvimento; ➤ Independência do próprio negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Garantia de sucesso; ➤ Não haver necessidade de “reinventar a roda”; ➤ Investimento reduzido. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Favorece a atuação em um mercado competitivo; ➤ Garante a utilização de uma marca consolidada, com tecnologias e metodologias já testadas; ➤ Minimiza os riscos da abertura de um negócio próprio; ➤ Proporciona orientação e assistência na administração do negócio e benefícios com a expansão da rede.

Fonte: Adaptado de Cherto (1988); Cherto e Rizzo (1991); Leite (1990); Plá (2001).

Para melhor compreensão das vantagens apresentadas pelos autores, as mais abordadas dentre eles e portanto merecedoras de maior atenção serão explanadas, porém ao empreendedor que opte pelo modelo franqueado torna-se interessante que as considere e analise em sua totalidade.

- Marca conhecida, com boa reputação e consolidada tendo espaço garantido, ou seja, a marca já é sucesso no mercado.
- Conceito mercadológico já testado e aprovado não havendo necessidade de “reinventar a roda”, o sistema já foi submetido a testes e aprovado no mercado que é apto a funcionar, o que reduz os riscos enfrentados na abertura de um empreendimento.
- Maior chance e até garantia de sucesso, a razão dessa maior probabilidade de sucesso dá-se devido a marca já estar consolidada no mercado e o sistema ter sido submetido a testes e aprovado que funciona no mercado, não começando o negócio do zero. De acordo com Leite (1990, p .53), “Entrar em negócio já existente e de sucesso diminui os riscos de fracasso em 90% dos casos, segundo estatísticas publicadas”.
- Facilidade na instalação da unidade e início da operação, já que um bom franqueador irá prestar assistência ao franqueado desde a escolha do ponto comercial para a localização da unidade, até o treinamento do franqueado e da equipe, ensinando a administrar e conduzir a unidade.

- Desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas, o franqueador geralmente investe no aprimoramento dos produtos da marca e constantemente cria novos produtos, mantendo seus franqueados sempre em constantes inovações o que é extremamente difícil a um pequeno empreendedor individual.
- Menores custos de instalação e economia de escala, os custos de instalação de uma unidade ou franquia são baseados nos custos da unidade-padrão, desde o princípio o franqueado será informado dos custos totais para a instalação da unidade. Alguns desses custos como projetos e plantas são rateados com demais unidades transformando-se em economia de escala, a qual remete a maior lucratividade.
- Pesquisa, desenvolvimento e *feedback*, o franqueado não arcará com custo algum para fazer pesquisas de mercado ou desenvolver novos produtos, isso caberá exclusivamente ao franqueador. O franqueado deverá apenas participar de treinamentos para aprender sobre seu negócio o que torna-se um custo muito inferior se comparado ao de pesquisa e desenvolvimento. Contará ainda com o *feedback* do franqueado sobre as correções necessárias a serem efetuadas para que o negócio de fato funcione.
- Independência do seu negócio e com riscos reduzidos, o franqueado será independente juridicamente do franqueador. Cada qual responderá por uma razão social distinta, o vínculo se dá sobre o nome fantasia da marca.

b. Desvantagens

Não diferente de qualquer outro empreendimento, ao optar-se por um modelo de negócio franqueado assumem-se alguns desafios ou também vistos como desvantagens do sistema. No Quadro 6 apresenta-se de maneira genérica, na concepção de quatro autores distintos, as desvantagens do sistema ao franqueado.

Quadro 6 – Desvantagens do *franchising* ao franqueado

Cherto (1988)	Leite (1990)	Cherto e Rizzo (1991)	Plá (2001)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poucas oportunidades para iniciativas individuais; ➤ Pagamento ao franqueador; ➤ Limitação na venda do negócio; ➤ Limitação quanto a estoques, materiais e suprimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Risco de descumprimento do contrato; ➤ Seleção ineficiente do franqueador; ➤ Localização forçada. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pouca independência ➤ Riscos associados a performance do franqueador; ➤ Divisão da receita (taxas e royalties) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poucas oportunidades de iniciativas individuais; ➤ Custos com a marca e metodologias; ➤ Dificuldade na venda do negócio; ➤ Risco de o franqueador fracassar.

Fonte: Adaptado de Cherto, (1988); Cherto e Rizzo, (1991); Leite, (1990); Plá (2001).

Devido a relevância da questão apresentar-se-á algumas das principais desvantagens percebidas no sistema, pois aparecem representadas repetidamente pelos autores (CHERTO, 1988; CHERTO; RIZZO, 1991; LEITE, 1990; PLÁ, 2001).

- Percebe-se que a desvantagem mais evidente, já que é abordada por quase todos os autores, é o fato de haver poucas oportunidades para iniciativas individuais, contudo o sistema *franchising* requer padronização não podendo o franqueado tomar grandes iniciativas quanto ao modelo de negócio.
- Outra questão bastante latente quanto as desvantagens ao franqueado, remete-se ao pagamento ao franqueador, geralmente são taxas iniciais e pagamento de *royalties* periódicos calculados sobre o total do faturamento bruto do franqueado.
- Limitações na venda do negócio, como a escolha do franqueado tido como ideal para assumir a franquia em determinada localidade é feita, vende-la a qualquer outra pessoa não será possível sem a devida aprovação e anuência do franqueador.
- Risco de descumprimento do contrato, ocorre quando o franqueador não atende a todas as condições presentes no contrato, como por exemplo, não garantir o mantimento da qualidade dos produtos.

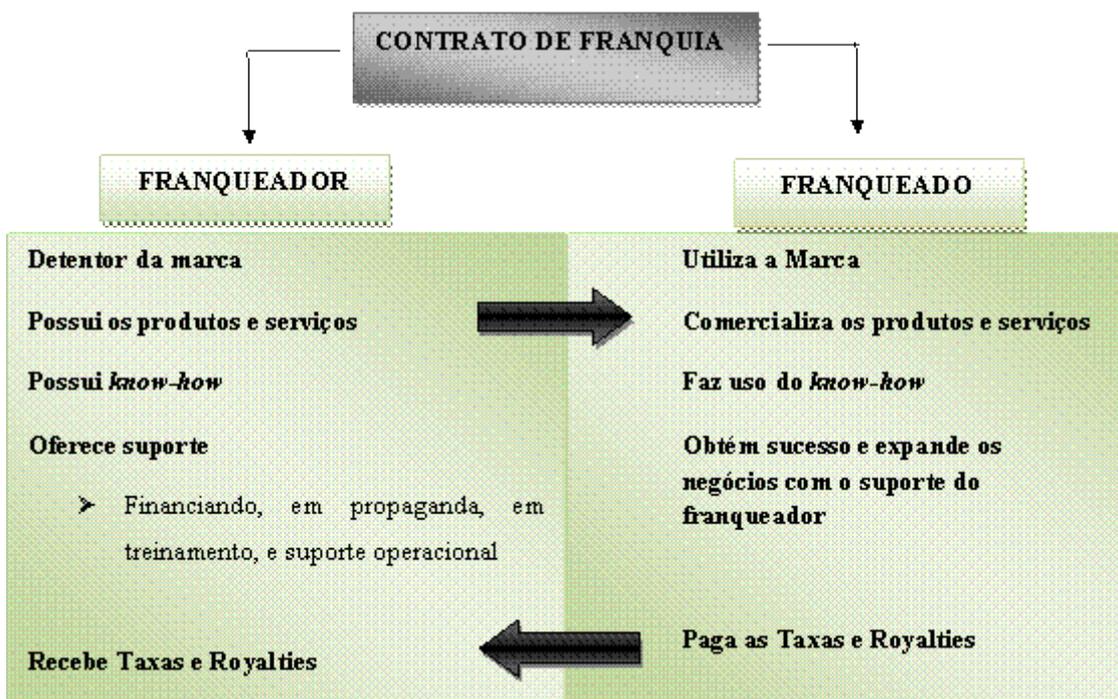
Tendo visto as vantagens e desvantagens do *franchising* para ambas as partes, tanto ao franqueador quanto ao franqueado, cabe ao candidato a empreendedor balanceá-las para verificar se o modelo de negócio franqueado é válido de acordo com o perfil do empreendedor.

2.2.7 Relação entre Franqueador e Franqueado

Para transmitir a relação que deve permear entre franqueador/franqueado, utilizar-se-á a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, a qual regulamenta o setor de franquias no Brasil (Anexo A), afinal o que está contido na presente lei deve ser rigorosamente cumprido por ambas as partes envolvidas no contrato, estando sujeitas a punições e perdas em caso de não cumprimento.

Uma maneira encontrada para resumir essa relação, ou contrato, é através da Figura 3, a qual apresenta de forma clara e sintetizada o que representa o contrato de franquia e o que se torna disponível a ambas as partes após a existência desse. Percebe-se que enquanto o franqueador é o detentor e criador da ideia do negócio, o franqueado é o que irá dispor juntamente com o franqueador dos benefícios desse, porém, para isso deverá pagar taxas e *royalties* ao franqueador. Dessa forma ambos ganham, franqueador por receber pagamentos para fornecer a essência de seu negócio e franqueado que irá dispor de produtos estabelecidos no mercado e técnicas já testadas e aprovadas, reduzindo as chances de fracassar ao dar início a um empreendimento.

Figura 3 – Contrato *franchising* - Relação franqueador/ franqueado



Fonte: Adaptado de BESHEL (2001, p. 1)

Para maior compreensão da relação franqueador/franqueado, os artigos q, t e v, descritos resumidamente na sequência tratam especialmente essa relação e transmitem-se como fontes para maiores informações, os estudos completos podem ser encontrados nos Anais do EnANPAD.

2.2.8 Literatura sobre *franchising* com publicação no EnANPAD

Nessa seção serão descritos estudos relacionados a temática do presente trabalho. Para tanto, utilizou-se das publicações contidas nos eventos do EnANPAD entre os anos 2001 a 2013, o qual representa importante fonte de publicação de pesquisas na área de Administração. Na sequência estão expostos vinte e dois artigos, os quais serão apresentados de acordo com o ano de publicação, seguindo uma sequência cronológica, dos mais antigos aos mais recentes.

a. *Franchising*: um sistema empreendedor de negócio – O caso da Apolar Imóveis

O estudo de Takahashi (2003) teve como objetivo analisar o sistema *franchising* como um sistema empreendedor de negócio na empresa Apolar Imóveis. A pesquisa é um estudo de caso, com perspectiva de análise descritivo-qualitativa, cuja perspectiva de estudo é transversal. Entrevistas semi-estruturadas foram realizadas pelo autor com o franqueador e um franqueado, a fim de obter complementação dos dados para análise.

Os resultados encontrados indicam que a Apolar Imóveis desenvolve seu negócio de forma empreendedora, superando suas dificuldades do sistema anterior (de filiais) e consolidando-se no ramo imobiliário por meio do sistema de franquias. Em meio ao cenário competitivo em que se encontrava, ela conseguiu tornar-se líder de mercado, gerar mais empregos, aumentar seu capital, diminuir os riscos e os custos, melhorar a qualidade de seus serviços, beneficiar a si própria e a seus parceiros, como no caso da unidade franqueada analisada.

Diante do processo de desenvolvimento de *franchising*, os autores do estudo constatam que a rede Apolar Imóveis seguiu rigorosamente as etapas referentes a franqueabilidade do negócio (planejamento, instalação de unidades-piloto, aperfeiçoamento do *know-how*) de acordo com a legislação vigente, para, só então, transferir o negócio aos franqueados. Outro fator chave destacado, refere-se a relação de parceria estabelecida, a qual ocorre de forma dinâmica, com canais de comunicação, buscando manter o comprometimento

entre franqueador, franqueado e demais funcionários. A seleção de franqueados é rigorosa, o que assegura a estabilidade das unidades.

b. A Estratégia de *franchising* e o perfil do franqueado como fator de sucesso do empreendimento: Um estudo de caso

O artigo de Zilber; Almeida e Castilho (2003) aborda as estratégias e se o perfil do franqueado é um fator de sucesso nas empresas, transmite-se como de caráter exploratório e teve como objetivo relacionar o perfil do indivíduo como fator de sucesso em estratégias de *franchising* para expansão de empreendimentos. Com base em uma pesquisa qualitativa os autores realizaram um estudo de caso em uma empresa, a qual atua sob o nome fantasia, “Amor aos Pedacos”, rede franqueadora do ramo alimentício.

Através da aplicação de um roteiro de entrevista pré-estabelecido, realizaram entrevistas em profundidade com dirigentes da empresa franqueadora e com proprietários de lojas (franqueados) dessa rede (Amor aos Pedacos). Neste estudo Zilber; Almeida; Castilho (2003) pressupõem que o sucesso de lojas de franquias decorre da maneira relevante do perfil do empreendedor, o franqueado. Os autores constataram que o perfil do franqueado influencia, de maneira decisiva, o sucesso da estratégia de *franchising*.

Devendo para tanto o franqueado: possuir características empreendedoras; estar em um grau intermediário de empreendedorismo, aceitando correr riscos, mesmo que diminutos devido à assessoria do franqueador; entender com clareza que no *franchising* estruturado o negócio já vem pré-determinado e é sua obrigação aceitá-lo antes de começar; e, é necessário que o franqueado seja um líder, devendo motivar e inspirar os seus colaboradores.

c. Trueto de tipologias estratégicas na arena das franquias de *fast food* no Brasil: Porter x Miles & Snow x Mintzberg

O estudo realizado por Silva, Brandt e Costa (2003) objetiva testar as tipologias de estratégias de Porter e Miles & Snow e Mintzberg, nas franquias de *fast food* que operam no Brasil, destacando o impacto da resolução do *trade-off* (comércio exterior), com o clássico poder explanatório versus contenção na capacidade descritiva das alternativas.

Com base na bibliografia que compreende estratégias, ambiente e desempenho, os autores selecionaram dez métodos competitivos e três variáveis de desempenho para análise da base de dados produzida a partir da pesquisa realizada por Cohen em 1998. Os dados obtidos foram avaliados estatisticamente utilizando análise multivariada e estatística não

paramétrica para identificar grupos estratégicos de acordo com as tipologias em estudo. O autor constatou que as três tipologias possuem capacidades descritivas distintas.

Porter de acordo com os autores foi o vencedor do duelo, pois permitiu encontrar grupos estratégicos não vazios, correspondendo a todas as hipóteses do estudo. Venceu porque, ao privilegiar a parcimônia em detrimento do poder explanatório, conseguiu captar com mais fidelidade as nuances do ambiente turbulento e recessivo experimentado na arena competitiva. Outras revelações proporcionadas pelo estudo são: a preferência por estratégias que priorizam e uma priorização de perfis conservadores.

d. Análise de risco: Um modelo de interpretação das informações sobre investimentos em franquias

O estudo de Ceretta et al. (2004) é um ensaio de um modelo de análise de risco de investimento em franquias operacionalizado com os dados e indicadores da Associação Brasileira de Franquias. Os autores realizaram uma pesquisa metodológica através do modelo de simulação. A amostra do estudo de acordo com os autores, foi formada por trinta franquias do setor de alimentação.

Com os resultados obtidos Ceretta et al. (2004) verificaram que uma decisão segura quanto ao investimento em franquia requer uma análise abrangente com a consideração de todos os fatores envolvidos no negócio, com a análise dos aspectos ambientais que influenciam o negócio, determinando as oportunidades e ameaças que existem no mercado e identificando os aspectos culturais, econômicos e sociais relacionados com a região.

A análise de risco sugerida no estudo, ajuda o investidor a tomar uma decisão mais sofisticada e segura quanto à compra da franquia. Os autores concluem que, através da minimização do risco, o futuro franqueado pode realizar uma estimativa de cumprimento das obrigações com a possibilidade de atingir um resultado positivo.

As chances de sucesso do empreendimento (franquia) estão diretamente condicionadas às variações de investimento direto total com faturamento médio total, pois são maiores as chances de o franqueado conseguir cumprir com suas obrigações e auferir um resultado positivo (lucro).

e. A influência do perfil empreendedor dos franqueados no desempenho organizacional

Fontanelle, Hoeltegebaum e Silveira (2006) realizaram um estudo em 44 empresas franqueadas de uma mesma rede de confecções infantis, as quais localizam-se em 42 cidade de 14 estados do Brasil, para verificar a influência do perfil empreendedor dos franqueados no desempenho das organizações. O objetivo proposto pelos autores foi de encontrar uma relação entre as características comportamentais empreendedoras do franqueado e o desempenho da empresa franqueada. As empresas pesquisadas foram agrupadas, conforme seu desempenho, sendo divididas em três grupos, o de desempenho superior, médio e inferior, podendo assim verificar o perfil dos gestores das empresas de melhor desempenho.

Os autores concluíram que os indivíduos, que possuem mais desenvolvidas as características comportamentais empreendedoras, em maioria também têm melhor desempenho. E que com a relação entre um desempenho superior e a presença de características comportamentais empreendedoras nos franqueados avaliados, pode-se traçar um “perfil ideal” do dirigente-proprietário das franquias do ramo de atividade analisado.

A aplicação da pesquisa demonstrou que os entrevistados conforme a média geral possuem perfil empreendedor. E que as características empreendedoras mais acentuadas no grupo de melhor desempenho, por ordem de importância foram: estabelecimento de metas; características de planejamento e monitoramento sistemáticos, e independência e autoconfiança; comprometimento, exigência de qualidade e eficiência.

Porém Fontanelle, Hoeltegebaum e Silveira (2006) ressaltam que os modelos franqueados requerem certa padronização, devendo os franqueados obedecer aos manuais de funcionamento do franqueador, tornando-se de certa forma um intra-empreendedor.

f. Análise do perfil empreendedor dos franqueados de escolas de idiomas na cidade de Londrina, Paraná

O trabalho de autoria de Correa, Hoeltegebaum e Machado (2006) tem como tema o perfil empreendedor de franqueados e objetiva aplicar o modelo, proposto por Miner (1998), para analisar o perfil empreendedor dos proprietários de franquias de escolas de inglês da cidade de Londrina.

Após a revisão da literatura existente sobre o cenário econômico local, franquias, empreendedor, perfis definidos por Miner (1998) e pela pesquisa de campo, Correa, Hoeltegebaum e Machado (2006) concluem que os dados obtidos apontaram exatamente o

que havia sido previsto na literatura, já que o perfil dominante foi o de autêntico gerente com 81%, o que explica-se de certa forma pela alta competitividade do ramo na cidade, e o mais adequado ao sistema de franquias, seguindo pelo super vendedor com 13%. Como estilos complexos foram encontrados em 31% das entrevistas, sendo que a combinação que aparece com mais frequência foi a de autêntico gerente com realizador.

O estudo considerou que o instrumento de Miner (1998) é extremamente válido, pois além de ter contribuído para a comprovação do pressuposto da pesquisa, mostrou didaticamente que há várias maneiras de se gerenciar um negócio auxiliando no desenvolvimento dos já estabelecidos ou de novos empreendedores.

g. Flexibilização na oferta de franquias: O caso Microlins

O artigo escrito por Marques, Prado e Neves (2006) tem por objetivo analisar a flexibilização na oferta de franquias, com um estudo de caso da Microlins. Nos objetivos específicos, os autores propuseram: investigar como a empresa lida com a flexibilização de sua oferta de franquias e a necessidade de conciliá-la com a padronização da rede; avaliar como a empresa constrói seus contratos de franquias, de modo a atender ao dilema flexibilização-padronização. Os autores utilizaram como método de coleta de dados, entrevista em profundidade com o diretor de novos negócios da empresa, bem como análise documental em revistas especializadas e na Circular de Oferta de Franquia da empresa.

A Microlins, segundo os autores, vinha obtendo crescimento consistente nos últimos anos, sendo a maior franquia do segmento de educação e treinamento do país na época do estudo. A sua rápida expansão deu-se por políticas de flexibilização da sua oferta de franquias, podendo atender a um número maior de empreendedores e consumidores. Como base dessa flexibilização, os autores citam a modularização do seu sistema de franquias e a criação das unidades Microlins Sat.

Segundo os autores, para conseguir conciliar a expansão da rede e a flexibilização do negócio com a padronização das unidades franqueadas, a Microlins iniciou um processo de descentralização, por meio da implementação de máster-franqueados em todos os estados brasileiros, trazendo bons resultados, porém não sendo imune a problemas. A análise da Circular de Oferta de Franquias permitiu constatar a presença de muitas questões referentes à garantia da uniformidade da rede, mas algumas melhorias podem ser propostas, tais como: inclusão de cláusulas para que os franqueados repassem informações sobre o mercado local à

franqueadora; estabelecimento de cláusulas de contingência; inclusão de cláusulas relativas ao relacionamento franqueadora/*master*-franqueado/franqueado, para evitar os problemas.

h. *Franchising* como forma de negócio: Um estudo preliminar no município de Tupã (SP)

Luiz et al. (2006) ao abordarem o tema sobre franquias a adotam como uma forma de negócio que consiste numa opção estratégica dos empreendedores, apresentam ainda que apesar da importância do setor, poucos estudos acadêmicos têm sido gerados, especialmente contemplando as regiões afastadas dos grandes centros urbanos. O estudo propõe a caracterização das franquias e a análise do perfil do empreendedor no município de Tupã, identificando as principais razões para o estabelecimento das franquias e as dificuldades encontradas, bem como as vantagens e desvantagens da utilização desse formato de negócio.

De acordo com as análises realizadas, os autores perceberam que o perfil dos franqueados abrange pessoas que se encontram na faixa etária de 40 a 60 anos; com nível de escolaridade considerável, apresentando ao menos o ensino médio completo; com experiências empresariais e funcionais fora do modelo de franquia. Isso sugere que pessoas com este perfil estão mais flexíveis à aceitação de novos modelos de comercialização e distribuição de produtos e serviços. Constataram-se que desde a década de 80 existem franquias no município de estudo. O que se percebe é que a maioria foi formalizada a partir de 1994, após estabilização econômica e aprovação da Lei de Franquias, que as regulamenta.

As vantagens do modelo de franquia constituem as razões para o seu estabelecimento, ou seja, os benefícios de sua adoção (marca conhecida, boa reputação, publicidade etc.) são determinantes na opção, de acordo com Luiz et al. (2006). Apesar dos benefícios do modelo, os autores verificaram no relacionamento entre franqueado e franqueador a existência de conflitos de interesse, sendo esse o principal fator divergente. Os resultados encontrados pelos autores revelam informações que podem ser importantes para o processo de tomada de decisão dos empreendedores locais quanto à escolha pelo formato de negócio.

i. Barreiras à internacionalização de franquias brasileiras

O artigo de Marques e Merlo (2007) aborda um tema crescente, porém recente no país, e tem como objetivo analisar as barreiras à internacionalização de franquias nacionais e verificar se redes que operam apenas pelo mercado doméstico e as já internacionalizadas têm percepções diferentes sobre essas barreiras.

Por meio de uma pesquisa quantitativa de levantamento, com franqueadores brasileiros, os autores constataram que as principais barreiras são de origem organizacional, com as empresas se julgando ainda inaptas a atuar no exterior, constataram também, que as franquias já internacionalizadas atribuem importância menor às barreiras do que as que operam apenas domesticamente, ou seja, dentro do país.

De acordo com Marques e Merlo (2007) as principais barreiras à internacionalização das franquias nacionais são de natureza organizacional, como as dificuldades de se operar no exterior e a falta de conhecimento sobre mercados externos, e indicam que as empresas não se consideram preparadas para operar fora das fronteiras nacionais, também há barreiras relativas à capacidade de investimento, como o tempo necessário para recuperar os gastos. Essas barreiras, de acordo com os autores, mudam em determinadas épocas.

A redução das barreiras, conforme o estudo, depende de que as empresas adquiram maior experiência operacional e aprimorem suas capacidades administrativas, e da troca de conhecimentos entre organizações e apoio de associações e poder público, para que os franqueadores encarem o ambiente externo de maneira mais positiva.

j. Estruturação das redes de *fast food*: Um estudo empírico sobre os antecedentes do *franchising* e suas implicações sobre o desempenho das firmas

A pesquisa teve por objetivo não só ampliar o entendimento quanto aos fatores que influenciam a adoção e o desenvolvimento do sistema de *franchising*, como também conhecer a relação entre o seu grau de utilização e o desempenho das firmas franqueadoras. Com base na literatura, Davidovitsch, Caldas e Silva (2008) desenvolveram dois modelos estruturais teóricos utilizando fatores preconizados pelas teorias da escassez de recursos, dos custos de transação e da agência. Os modelos foram testados pelos autores pela técnica da modelagem de equações estruturais.

Para a investigação empírica Davidovitsch, Caldas e Silva (2008) utilizaram informações de domínio público (disponíveis a quem quiser tê-las), sobre 88 redes de *fast food* que operam no Brasil. Os autores apoiaram o impacto sobre o *franchising* dos fatores ligados à escassez de recursos, como a experiência do franqueador e tamanho da firma e que os fatores relacionados a cada uma dessas teorias apresentaram contribuições equivalentes à explicação do nível de utilização do *franchising*. Em relação ao desempenho das firmas franqueadoras, contrariando as expectativas iniciais da pesquisa, os autores revelam uma influência aparentemente baixa do uso do *franchising*, e que o valor da marca também

pareceu não influenciar o desempenho, porém os autores evidenciam a contribuição dos demais constructos ligados à teoria da escassez de recursos e da agência sobre o desempenho.

Os resultados encontrados pelos autores indicaram que tanto fatores ligados à teoria da escassez de recursos, quanto fatores associados à teoria da agência, apresentaram efeitos significantes sobre o nível de utilização do *franchising* e o desempenho das firmas franqueadoras. A análise da influência da maturidade das firmas permitiu aos autores identificarem que o efeito da utilização do *franchising* sobre o desempenho é mais significativo para as empresas mais jovens do que para as mais maduras.

k. Publicação científica nacional e internacional sobre *franchising*: Levantamento e análise do período 1998 - 2007

O trabalho realizado por Melo e Andreassi (2008) teve como objetivo desenvolver uma meta-análise inédita sobre *franchising* envolvendo 61 artigos científicos nacionais e internacionais publicados de 1998 à 2007 e veiculados ao EnANPAD e em periódicos relacionados no Proquest (Qualis A, B ou C). Os autores obtiveram uma proporção de artigos nacionais de 40% e internacionais de 60%, e destacam que ao considerar o fato que somente no EnANPAD de 2007, houveram 982 artigos aceitos e que no período de 10 anos houve somente 24 artigos sobre *franchising*, pode-se notar que se trata de uma temática pouco debatida pela academia brasileira, mesmo sendo um setor economicamente importante.

Melo e Andreassi (2008) ressaltam ainda que dois fatores contribuíram para a limitação do número de artigos analisados: o número de veículos científicos e a linha temporal restrita aos anos de 1998 a 2007, e que os estudos na área haviam avançado nos dois últimos anos que o estudo abrangera. São abordados os seguintes questionamentos: como tem evoluído a pesquisa científica em *franchising*; em quais veículos acadêmicos estão vinculados; as principais temáticas abordadas; os vínculos institucionais destes autores; a participação dos estados e países; a predominância de determinados autores; os métodos de pesquisa utilizados e os segmentos econômicos de aplicação.

Através dos resultados, os autores evidenciaram alguns aspectos, tais como: a concentração dos trabalhos nacionais no EnANPAD, a predominância de trabalhos sobre empreendedorismo e estratégia no Brasil, sendo 40% do total de trabalhos, e internacionalmente o foco dos trabalhos concentrava-se em teorias econômicas. Outro item evidenciados por Melo e Andreassi (2008) é o fato de a maioria dos autores dos artigos sobre *franchising* serem provenientes de instituições do sul e sudeste do Brasil, sendo que São

Paulo foi o responsável por mais de 50 % das produções, e de instituições dos EUA, e que a uma preferência pela relação de parceria nessas produção tanto nacional quanto internacional, sendo que isso acontece em mais de 80% e 70% dos trabalhos realizados, respectivamente. E por fim, verificaram que há forte predominância das *surveys* e a aplicação das pesquisas em setores diversos da economia.

Os autores encerram o estudo expondo que, mesmo com a posição de destaque ocupada pelo Brasil no *ranking* do *franchising* (quarta posição no ano do estudo) ainda há poucos estudos sobre o tema.

1. A Utilização da avaliação de desempenho organizacional em franquias

Este estudo de autoria de Lavieri e Cunha (2009) apresenta uma pesquisa realizada perante franqueadores e *master*-franqueados, com foco na avaliação de desempenho organizacional deste modelo de negócio.

O instrumento de coleta dos dados escolhido pelos autores foi por meio de um questionário entregue a 63 franqueadores. Os dados coletados foram colocados perante os modelos teóricos sobre avaliação de desempenho. Assim, os autores confirmaram que a complexidade dos processos de avaliação se relaciona com os objetivos estabelecidos aos franqueados e seu acompanhamento pelos franqueadores. Perceberam que parte dos franqueadores não tem compreensão formulada de avaliação e, não há clareza sobre como realizar esse processo de avaliação.

No contexto das franquias, o que Lavieri e Cunha (2009) perceberam é que o processo de avaliação dissemina-se entre os franqueadores, confundindo-se muitas vezes com controle. O enfoque das avaliações se dá principalmente nos padrões da marca, do produto e das operações. Os autores observaram que há, por parte dos franqueadores, a preocupação em se avaliar aspectos relacionados a todas as dimensões propostas no trabalho (finanças, operação, cliente, logística, equipe, parcerias e inovação), mas com diferentes magnitudes. A preocupação principal relaciona-se com marca, o que se explica já que esta é o principal ativo do franqueador, assim os autores afirmam que um bom sistema de avaliação para franquias, contempla indicadores relativos à marca.

O estudo revelou também, que apesar dos franqueadores parecerem preocupados em acompanhar os problemas de atuação dos franqueados, preocupam-se menos com a avaliação dos próprios problemas, como por exemplo, aspectos relativos à logística. Quanto à proposta dos modelos atuais de avaliação, de direcionar a estratégia da organização através do sistema

de avaliação, tal procedimento não é claro, porém, ocorre em alguns casos. O uso de indicadores também é comum.

Os autores revelam ainda que há desconfiança entre os membros de algumas redes, sendo o receio de receber informações falsas um aspecto desencorajador de processos de avaliação e que o processo de avaliação nas franquias é pouco dificultado por custos, tempo gasto na avaliação, tamanho da rede ou pelos conflitos que se possa gerar.

m. A aplicação dos tipos estratégicos de Miles e Snow à rede de franqueados dos Correios em Minas Gerais

O estudo de Moura e Lopes (2009) consistiu em uma pesquisa descritiva nas Agências de Correios Franqueadas, localizadas em cento e dez municípios do Estado de Minas Gerais. Através do estudo os autores objetivaram analisar se a tipologia estratégica proposta por Miles e Snow (1978) e adaptada por DeSarbo et al. (2005) era capaz de diferenciar as estratégias de adaptação da amostra considerada. Para alcançar o objetivo, os autores realizaram uma pesquisa na qual os dados foram coletados por meio do questionário proposto por DeSarbo et al. (2005). Os dados coletados foram analisados por meio de estatísticas descritivas e análise de aglomerados, técnica multivariada que permitiu a identificação de similaridades entre os respondentes. A pesquisa de Moura e Lopes (2009) investigou as diferenças entre os perfis estratégicos identificados na amostra, em relação a suas capacidades estratégicas e suas percepções de riscos ambientais.

Através dos resultados obtidos, os autores revelaram que a aplicação do questionário adaptado permitiu concluir que a tipologia proposta por DeSarbo et al. (2005) capacitou diferenciar as estratégias de adaptação de empresas de uma rede de franquias, como também o resultado do teste permitiu considerar relevante e enriquecedora a forma de investigação das capacidades estratégicas e das incertezas ambientais propostas pelos autores do método.

Os autores, ao utilizarem o método de DeSarbo et al. (2005), tornaram possível descrever em detalhes, as características das capacidades estratégicas das organizações pesquisadas. Também consideraram satisfatória a verificação de que as empresas atribuem pesos diferentes para cada um dos riscos ambientais que foram investigados.

Com relação às implicações gerenciais da pesquisa, os autores consideram que o teste da tipologia de DeSarbo et al. (2005) em empresas brasileiras foi satisfatório e que a tipologia pode enriquecer os estudos sobre estratégia empresarial no país, e ainda possibilitando identificar e explorar diferentes perfis estratégicos em redes de empresas franqueadas abrindo

possibilidade de que numerosos estudos neste sentido possam ser desenvolvidos. Moura e Lopes (2009) constataram ainda, a satisfação de algumas empresas do estudo em responder ao questionário, que se traduziu em oportunidade de repensar a empresa e enxergá-la de modo diferente, mais profissional, técnico e enriquecedor.

n. Eficiência no investimento em franquias: Uma análise baseada em assimetria informacional

Dado o fato de informação ser algo tão essencial nas organizações de hoje, o estudo realizado por Sonza e Kloeckner (2009) objetivou verificar os efeitos da assimetria informacional na eficiência dos contratos de franquias e analisar comparativamente, através do método DEA (*data envelopment analysis*), investimentos em franquias com e sem variáveis de assimetria informacional no setor de alimentos, um dos ramos mais difundidos no Brasil.

Os autores perceberam que as franquias mais conhecidas do público, reconhecidas pelo selo de qualidade auferido pela ABF, são as que apresentaram menor eficiência na análise sem assimetria informacional. Este resultado é incoerente com a realidade devido ao fato de que as empresas mais populares no ramo de alimentação, por serem mais requisitadas, apresentam custos para a instalação e taxas maiores e algumas vezes retornos menores, ou seja, há um custo muito elevado, que pode inviabilizar um negócio fundamentalmente lucrativo.

Os autores perceberam então que ao analisar somente alguns requisitos, algumas franquias podem parecer menos eficientes que outras. Ao considerar variáveis de assimetria informacional, como *payback*, tempo de franquia, quantidade de franquias e selos de excelência, estas mesmas empresas atingem níveis maiores de eficiência, evidenciando a importância de se analisar os custos de transação e assimetria informacional no investimento em franquias.

o. A internacionalização das redes de franquias brasileiras e a necessidade de adaptação do composto de *marketing* aos novos mercados

O estudo realizado por Silva (2011) teve por intuito estabelecer, por meio da elaboração de estudos de caso, um panorama a respeito do processo de busca dos mercados internacionais pelas empresas de franquias brasileiras. O método escolhido pelo autor para a realização do estudo foi a pesquisa exploratória, utilizando-se da realização de estudos de

caso, com o maior número possível de empresas, dentre aquelas que se enquadravam nos requisitos estabelecidos.

Silva (2011) buscou conhecer os principais mercados de atração, as principais dificuldades sentidas pelas empresas e a maneira com que as diferenças de cultura e ambiente têm influenciado a inserção dos compostos de *marketing* dentro de cada novo mercado. Através disso, o autor percebe que a internacionalização de franquias brasileiras é algo ainda principiante, e há dificuldades a enfrentar, mas que o processo ganha força à medida que vem sendo bem sucedido. O autor percebe ainda que, poucas são as modificações realizadas nos compostos de *marketing* visando adaptação às diferentes características de cultura e ambiente dos diversos mercados de atuação, pois entende-se que há satisfação com o que está sendo oferecido.

p. Franqueando culturas no *franchising*: Um modelo de duas organizações

Este estudo discute a diferenciação na compreensão da cultura organizacional no modelo de *franchising*. Expõem que cultura organizacional é um conjunto de símbolos que transmitem os valores e crenças da organização aos empregados. O objetivo do trabalho foi contrapor os significados do negócio e da gestão para franqueador e para as unidades franqueadas.

Os autores realizaram estudo de caso com uma empresa franqueadora de escolas de idiomas e setenta e duas unidades de franquias pertencentes a esta rede. A coleta de dados foi realizada em três momentos: primeiro por meio de um levantamento de informações institucionais disponibilizadas via *web*, segundo através de entrevista com o diretor de franquias do grupo, e no terceiro momento aplicou questionários aos proprietários de franquias da rede. Matos e Lebarcky (2011) buscaram nessas etapas, os aspectos da cultura organizacional projetados nos franqueados, desde o momento da inserção no grupo e que os mantém nesta condição de parceiros.

Os autores desejavam saber se a cultura adotada entre os franqueados é a imposta pelo franqueador, ou se é heterogênea, diferenciando-se desta. A análise das respostas fornecidas nos três momentos, reforça um pressuposto do campo de estudo sobre simbolismo organizacional, de que as instâncias formalizadas e objetivas não abrangem toda a complexidade da organização.

Mesmo sendo um modelo de negócios rigidamente normatizado e padronizado, como o *franchising*, Matos e Lebarcky (2011) identificaram a existência de duas culturas, duas

organizações distintas no mesmo grupo empresarial: uma delas identificada pelo modelo proposto pelo franqueador e aceito como verdadeiro pelos franqueados, e a outra, a cultura da organização que é vivenciada corriqueiramente pelos proprietários de franquias.

q. Impacto da postura comportamental do franqueado e de sua relação com o franqueador no desempenho da franquia

De acordo com Rocha e Gimenez (2011), o sistema de *franchising* pode ser considerado um ramo do empreendedorismo. No estudo, os autores consideraram a postura comportamental que o franqueado, adota na gestão de sua franquia. O modelo escolhido para a pesquisa foi o proposto por Rodrigues (1998). No que refere-se ao *franchising*, o elemento escolhido foi a qualidade do relacionamento entre franqueados e franqueadores. Esta é uma questão de grande relevância no estudo deste formato de negócios, que tem como essência a questão do conflito como desafio para a sustentação do sistema. Os autores optaram por trabalhar com a proposta de *continuum* de Cohen e Silva (2000) para avaliar a qualidade do relacionamento franqueado-franqueador.

O estudo da relação entre estas duas variáveis (postura comportamental e relacionamento franqueado-franqueador) foi combinado ao desempenho de cada unidade de franquia, foi medido o desempenho pela atribuição própria de cada franqueado e também por uma medida interna da rede escolhida. Para viabilizar o estudo, os autores escolheram uma rede de franquia do tipo *business format franchising* do ramo da educação, e a ela foram aplicadas uma combinação de métodos de análise qualitativos e quantitativos. A pesquisa foi composta por entrevista inicial com o franqueador, seguida da aplicação de questionário aos franqueados, sendo finalizada por nova rodada de entrevistas, desta vez com alguns franqueados.

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

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

Como resultado, os autores obtiveram que determinada postura comportamental estabelece melhor relacionamento com o franqueador, e que melhor relacionamento indica

melhor desempenho da unidade franqueada. Outras hipóteses formuladas para a pesquisa não puderam ser confirmadas ou rejeitadas. Com as conclusões obtidas, Rocha e Gimenez afirmam que o trabalho contribuiu para o estudo do *franchising* como ramo do empreendedorismo.

r. Internacionalização de franquias do varejo de moda de países emergentes: Geração de proposições de pesquisa a partir de um estudo de casos múltiplos

Silveira et al. (2011) realizaram um estudo exploratório, que aborda a internacionalização de franquias do varejo da moda em países emergentes, o qual teve por objetivo a geração de proposições de pesquisa para identificar aspectos distintivos nos fatores determinantes da escolha do modo de *franchising*.

Para atender ao objetivo, os autores selecionaram a partir do referencial teórico um conjunto de categorias de análise, para distinguir fatores internos e externos que poderiam influenciar a escolha do modo de *franchising* no processo de internacionalização. Utilizaram abordagem qualitativa, mediante estudo de casos múltiplos. A seleção dos casos incluíram: varejistas de moda com marca reconhecida em âmbito nacional; com experiência superior a dez anos de mercado; e que possuíam franquias no exterior, os autores selecionaram empresas de diferentes federações, diferentes segmentos e com variação do número de lojas. E, para a obtenção dos dados optou-se por diferentes fontes de coleta.

O estudo teve como resultado a elaboração de onze proposições de pesquisa que poderão ser testadas em estudos posteriores, possibilitando a ampliação das fronteiras da área de conhecimento sobre o processo de internacionalização de franquias de varejo de países emergentes. Silveira et al. (2011) sugerem que a validade das proposições do estudo sejam testadas para verificar sua aplicabilidade a outros setores do varejo brasileiro e de outros países emergentes, e apresentam dificuldades de generalização dos resultados pelo fato de cada empresa possuir particularidades próprias.

s. O processo de transferência e absorção do conhecimento nas franquias de alimentos de uma região metropolitana do nordeste

Silva et al. (2012) realizaram estudo de múltiplos casos no qual se propôs analisar como se dá o processo de transferência e absorção de conhecimento entre as franquias de alimentos e seus franqueados. Para escolha das empresas, levou-se em consideração a lista das

14 franquias de alimentação relacionadas na ABF no ano de 2011, com representação no estado do Ceará. Deste total, nove empresas participaram da pesquisa.

De acordo com os autores, os resultados permitiram identificar que os franqueados, antes de optar por abrir uma franquia, preocuparam-se em obter informações sobre o processo de aquisição de franquias. Outro ponto importante que os autores destacam, é que há um fluxo dinâmico de comunicação entre franqueadas e franqueadores, fato que dinamiza o processo de transferência de conhecimentos e de ações estratégicas.

Perceberam ainda, que as franqueadoras analisam as melhorias sugeridas pelas franqueadas, que implantam as que considerarem convenientes, que existe esforço por parte das franqueadoras em valorizar a marca da franquia e a sua imagem perante o mercado. Portanto, através dos resultados os autores percebem que há uma grande aderência por parte das franqueadas ao conhecimento compartilhado pelas franqueadoras, evidenciando a existência de um processo estruturado da absorção e transferência do conhecimento organizacional.

t. Barreiras na transferência de conhecimentos do franqueador para o franqueado:

Uma aplicação em escolas de idiomas

A pesquisa realizada por Araújo e Popadiuk (2013) teve como objetivo mensurar a influência das barreiras presentes na transferência de conhecimento do processo de vendas, por parte do franqueador para o franqueado, em escolas de idiomas na cidade de São Paulo.

A amostra feita pelos autores abrangeu 79 escolas franqueadas de idiomas. Além da análise fatorial, foi utilizado o teste não paramétrico de Jonckheere – Terpstra e a ANOVA, visando à comparação entre escolas. Os resultados dessa análise revelaram que determinados tipos de transferências de conhecimentos são avaliados pelos franqueados como mais favoravelmente ou desfavoravelmente de acordo com a marca da franquia.

No que diz respeito à barreira do conteúdo, os autores verificaram que na avaliação dos franqueados, os conhecimentos e orientações do processo de vendas estavam bem claros, porém há dúvida de alguns informantes quanto à comprovação do sucesso acerca do conhecimento sobre o processo de vendas da franqueadora. Os resultados indicaram dificuldades em adaptar a equipe com as orientações do processo de vendas evidenciando a necessidade de contratar profissionais que vivenciaram ou entendiam dessa temática.

No que refere-se a fonte emissora, os autores compreenderam que a motivação do franqueador e sua equipe somados a estrutura de suporte e os resultados obtidos na prática

colaboraram para melhor gestão das vendas. Para alguns informantes o franqueador não transferiu informações do processo de vendas, deixando os franqueados com dificuldades que vieram a comprometer a relação com clientes.

Quanto à fonte receptora, Araújo e Popadiuk (2013) perceberam que os aspectos referentes à absorção dos conhecimentos transferidos sobre as vendas estavam bem definidos para atingir os interesses da unidade, a equipe possuía um entendimento comum das diretrizes e a motivação do franqueado e sua equipe foi considerada alta no que se refere à aceitação dos processos que tangem as vendas. Também identificaram o alto comprometimento do franqueado e equipe na solução problemas e dificuldades do processo de vendas. Parte dos franqueados se encontra com seus franqueadores somente em seminários e conferências promovidos pela franqueadora, existe ainda a falta de iniciativa dos franqueadores em procurar seus franqueados para melhorar os processos de vendas.

u. Franquias brasileiras: Estudo sobre motivações e estratégias da internacionalização conduzida

Aguiar, Consoni e Bernardes (2013) ao tratarem o tema da internacionalização das franquias brasileiras, objetivaram investigar qual o principal fator de atração que motiva o processo de internacionalização das franquias brasileiras.

Para a escolha e definição da população do estudo, os autores priorizaram o fato de a empresa ser tanto brasileira (capital nacional) quanto ser uma franqueadora internacionalizada. Para a seleção destas empresas, foi utilizado o banco de dados da ABF e, em simultâneo, foi realizada uma avaliação acerca das franquias que estariam presentes na ABF *Franchising Expo* 2012. Os autores realizaram entrevistas pré-definidas com os principais executivos destas empresas franqueadoras, utilizaram-se ainda de um questionário que buscou contemplar as etapas da internacionalização no primeiro país em que as empresas se instalaram e os motivos principais que levaram a busca por este país.

Com o estudo, os autores identificaram uma agenda comum no processo voltado à internacionalização das franquias brasileiras, composta pelas seguintes etapas: motivação, preparação, desafios, adequação e resultados.

A etapa motivação trata dos motivos os quais levam a internacionalização da franquia. A segunda etapa que abrange a preparação, incluiu a equipe de profissionais necessários para que adquira-se conhecimento acerca do processo de internacionalização. A etapa dos desafios, começa a ser identificada após a saída do país, mais precisamente no primeiro ano de atuação

no exterior, já que o contexto e a cultura de outro país podem ser diferentes, os desafios começam a emergir e a serem aos poucos superados. Adequação, são questões que não foram percebidas anteriormente, e são os ajustes que devem ser feitos de acordo com o andamento e funcionamento do mercado. E, por fim, na etapa dos resultados, retrata-se os ganhos propriamente ditos, no primeiro ano de atuação fora do país.

Aguiar, Consoni e Bernardes (2013) constataram que a internacionalização do tipo “conduzida” é a maior impulsionadora das redes brasileiras de franquias para o exterior. E que internacionalizar-se não é visto como uma estratégia para as empresas brasileiras de franquias, seja pelo fato do mercado doméstico ainda não estar todo desenvolvido, seja pelo fato das empresas não enxergarem na internacionalização uma oportunidade para a expansão dos seus negócios. Para essas empresas, a saída seria a adoção de uma cultura mais flexível que favoreça iniciativas voltadas à internacionalização e à busca por inovações em quaisquer mercados.

v. Um modelo de avaliação do relacionamento franqueador-franqueado com base nas lacunas da qualidade do serviço: Um estudo de caso em uma rede do setor farmacêutico

Ao abordar o relacionamento entre franqueador/franqueado, Dantas, Campos e Filho (2013) objetivam em seu artigo apresentar um modelo de avaliação das relações franqueador-franqueado com base no modelo das lacunas entre expectativas e percepções do serviço prestado por franqueador e franqueado e avaliar os resultados de sua aplicação a uma rede de franquias do setor farmacêutico.

Os modelos de avaliação do *franchising* foram descritos e analisados criticamente pelos autores, com o objetivo de conhecer seus elementos básicos. Com base na literatura e em entrevistas com grupos focais, os autores fizeram ajustes ao modelo desenvolvido para avaliar o relacionamento franqueador-franqueado.

O modelo desenvolvido por Dantas, Campos e Filho (2013) se mostrou adequado na avaliação da qualidade do relacionamento franqueador-franqueado, tanto na perspectiva do franqueado quanto na do franqueador, no curto e no longo prazo os atributos receberam altas notas de importância, o que demonstra que a escolha dos atributos na literatura, foi correta.

Para os autores, o ideal é que as expectativas de franqueador e franqueado estejam alinhadas no relacionamento de curto e longo prazos, um bom relacionamento implica a ausência de lacunas negativas significativas, especialmente em atributos de grande

importância, lacunas negativas de qualidade tendem a desgastar os relacionamentos. Já lacunas positivas em atributos valorizados, fortalecem o relacionamento.

Apresentam ainda, que por ser o franqueador que seleciona o franqueado, deve conhecê-lo bem, porém em seu estudo perceberam que é o franqueado que melhor conhece as expectativas do franqueador, podendo esta ser a razão pela qual o franqueado, ao avaliar o franqueador, aponte lacunas negativas de qualidade em todos os atributos de curto prazo.

Os autores perceberam que na avaliação do franqueador, o franqueado fica abaixo das expectativas em seis de sete atributos, sendo que as maiores lacunas de qualidade do franqueado se localizam justamente nos atributos mais valorizados pelo franqueador (competência, honestidade, solidariedade e mutualidade). Notam ainda que o franqueado também percebe lacunas de qualidade em seis dos sete atributos da projeção de longo prazo, porém são menores lacunas de qualidade nos atributos mais valorizados.

Divergências importantes foram constatadas no relacionamento de curto prazo. No entanto, franqueador e franqueados demonstraram que suas prioridades estão alinhadas nos sete atributos que compõem o relacionamento de longo prazo. O modelo das lacunas de qualidade se mostrou adequado e favorável ao processo de avaliação do relacionamento entre franqueados e franqueador no curto e longo prazos.

Ao analisar os artigos publicados, percebe-se que alguns temas sobre o *franchising* são mais abordados que outros. No que contempla os estudos referentes a relação que deve permear entre franqueador e franqueado consta-se a existência de cinco dos estudos os quais foram abordados. Quando refere-se as estratégias em franquias de modo geral, verifica-se que quatro, dentre os vinte e dois artigos apresentados focam tal questão, representando um percentual de 18%, igualando-se a esse número, os estudos que abordam a internacionalização de franquias também resumem-se em quatro.

Ao considerar o perfil dos empreendedores no ramo de atuação do *franchising*, o qual muitas vezes pode ser considerado definitivo para o sucesso do empreendimento, percebe-se que o número de estudos referentes ao tema é igual a três. Já os estudos que compreendem investimentos e riscos de investimentos em modelos de negócio franqueado, os números reduzem-se para apenas dois estudos publicados no período de abrangência que aqui está sendo compreendido.

Ao ponderar estudos que tratam o empreendedorismo em *franchising*, o qual também é a temática do presente estudo, verifica-se também dois estudos, significando apenas 9% das publicações. Constatando-se isso é que se considera relevante a realização do presente estudo,

o qual visa identificar as motivações, realizações e escolha pelo modelo de *franchising* no município de Cerro Largo/RS. Ademais os outros estudos resumem-se em temas isolados que abordam por exemplo a cultura em franquias, avaliação de desempenho, entre outros.

3 METODOLOGIA

Nesse tópico apresentar-se-á o método de pesquisa o qual pressupõem-se ter sido o mais adequado para que os objetivos do trabalho pudessem ser atingidos. Será esclarecida com detalhes a pesquisa quanto sua classificação, abordado o instrumento o qual considerou-se adequado para que a coleta dos dados fosse efetuada, ainda será aclarada a maneira como os dados foram analisados e interpretados após a coleta, por fim, a população alvo do estudo será apresentada.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se quanto sua finalidade ou natureza, como pesquisa aplicada, em que os conhecimentos adquiridos são utilizados para aplicação prática, “voltada para o desenvolvimento de novos processos ou produtos orientados para as necessidades do mercado” (APPOLINÁRIO, 2011).

Quanto a abordagem o estudo constitui-se como sendo qualitativo, o qual é sustentado por Gonsalves (2007, p.69) como o estudo que se preocupa em compreender e interpretar um fenômeno, “considerando o significado que os outros dão às suas práticas, o que impõem ao pesquisador uma abordagem hermenêutica”. Malhotra (2012) aponta que a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do problema, para explicar melhor e de maneira mais aprofundada os resultados que foram encontrados.

No que se refere ao alcance dos objetivos propostos no trabalho, percebeu-se como necessária a utilização de pesquisa de caráter descritivo e levantamento. A pesquisa descritiva tem o intuito de descrever as características da população alvo deste estudo. Gil (2010, p.28), Marconi e Lakatos (2010) e Gonsalves (2007), consideram que as pesquisas descritivas objetivam a descrição de características de uma população ou fenômeno que se pretende estudar, ou ainda estabelece relações entre as variáveis. Gil (2010) salienta ainda que esse tipo de pesquisa, da mesma forma que as exploratórias, são as mais realizadas por pesquisadores sociais, os quais preocupam-se com a atuação prática.

Para o desenvolvimento desse estudo, optou-se quanto aos procedimentos técnicos, pela realização primeiramente de pesquisa bibliográfica sobre o tema, a qual se deu por meio de livros, artigos e materiais disponíveis *online*. A pesquisa bibliográfica ou também chamada de pesquisa de fontes secundárias abrange bibliografia tornada pública em relação ao tema de

estudo, ou seja, é feita através de materiais já elaborados (MARCONI; LAKATOS, 2010; GIL, 2010). Conforme sustenta Marconi e Lakatos (2010, p.169), essas informações podem ser encontradas a partir da imprensa escrita, meios audiovisuais, material cartográfico e publicações em livros, teses monografias entre outros.

Trata-se de uma pesquisa indutiva a qual “coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares” (GIL, 2010, p. 10), ou seja, não buscase generalizações ou deduções, tudo deve ser constatado a partir de experiências, não considerando princípios pré-estabelecidos.

3.2 COLETA DE DADOS

Para que os objetivos da pesquisa fossem atingidos pressupunha-se que o método de coleta de dados adequado fosse a aplicação de questionário aos empreendedores e/ou proprietários dos estabelecimentos franqueados que se pretendia estudar. A aplicação deste foi realizada pelo pesquisador mediante horário antecipadamente estipulado por meio de contato prévio, no qual os participantes se disponibilizaram a participar da pesquisa, no entanto, em decorrência de imprevistos, os quais estão sujeitos os empreendedores, pela atenção que devem dispender principalmente à seus fornecedores e clientes, em alguns casos não houve essa possibilidade, porém as questões foram brevemente elucidada aos participantes pelo pesquisador e dúvidas que permanecessem poderiam ser esclarecidas no momento do recolhimento dos questionários. Os dados, portanto, foram coletados em maioria, de maneira direta com os franqueados pelo próprio pesquisador.

Uma definição considerada bastante pertinente a ser apresentada acerca do significado do questionário, é a apontada por Gil (2010, p.121) que o define como “a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações”, sendo essas informações sobre os mais diversos assuntos. O mesmo autor ressalta ainda, que os questionários podem ser, tanto entregues aos respondentes, sendo designado portanto como auto-aplicados, quanto pode ser conduzido pelo pesquisador, sendo dessa forma considerado como questionário aplicado. Nesse estudo optou-se pela segunda forma, questionário aplicado, para que qualquer dúvida do respondente fosse sanada não comprometendo dessa maneira os resultados do estudo.

O instrumento de pesquisa aplicado (Apêndice A) é composto por quatro blocos de questões e concluído por uma questão aberta. No primeiro bloco (Quadro 7), questões que

atendam ao primeiro objetivo específico do trabalho foram apresentadas, o qual se divide em duas partes, a primeira faz referência ao perfil individual dos franqueados/empreendedores, tais como: idade, sexo, escolaridade, profissão anterior. A segunda abordou o perfil do negócio: tempo de atuação, localização, faturamento mensal, número de funcionários.

Quadro 7 – Bloco 1: Perfil do empreendedor e do empreendimento

1 Perfil do empreendedor
1.1 Sexo
1.2 Idade
1.3 Escolaridade
1.4 Profissão anterior
2 Perfil do empreendimento
2.1 Tempo que possui empresa
2.2 Número de funcionários
2.3 Faturamento mensal
2.4 Localização

Fonte: Autor da pesquisa

O segundo bloco de questões (Quadro 8) almejou sanar o segundo objetivo específico do estudo, cujo papel é identificar as principais motivações empreendedoras dos franqueados, ou seja, o que os levou a abrir um negócio próprio. Para atingir tal objetivo utilizou-se as motivações empreendedoras apresentadas no item 2.1.7 do trabalho, as quais são propostas pelos autores: Brenardi (2003), Degen (2009) e Ferrari (2010). A partir dessas motivações, expostas em ordem alfabética, pediu-se aos franqueados para que dentre as listadas eles escolhessem 5, sendo esses os principais motivos que os levaram a empreender, dos motivos escolhidos solicitou-se que os enumerassem de acordo com o grau de importância percebido no momento em que optaram por empreender. Foram 14 as possíveis motivações listadas, sendo que o (a) respondente deveria alocar 1 a motivação empreendedora de maior importância, e ir diminuindo o grau de importância até chegar a 5, sendo esta a de menor importância. Com os resultados desse bloco foi possível constatar quais as principais razões que levaram cada um dos franqueados a empreender.

Quadro 8 – Bloco 2: Motivação empreendedora

1	Auto Realização
2	Considerar que possui vocação
3	Desejo de sair da rotina
4	Independência
5	Insatisfação no emprego
6	Maiores ganhos
7	Percepção de uma oportunidade
8	Por necessidade/desempregado
9	Possuía capital disponível
10	Pressões familiares
11	Provar a si e aos outros sua capacidade
12	Realizar um sonho
13	Ser o próprio Patrão
14	Status

Fonte: Adaptado de Brenardi (2003), Degen (2009) e Ferrari (2010).

Para que o terceiro objetivo específico fosse atingido, no terceiro bloco (Quadro 9) uma relação das vantagens do *franchising* na concepção dos autores: Cherto (1988), Cherto e Rizzo (1990), Leite (1991) e Plá (2001) foi exposta, solicitando para que cada um dos franqueados pertencentes ao estudo indicasse 5 das vantagens as quais considerou decisivas no momento de optar pelo modelo de franquia ao empreender. Esse bloco descreveu 14 possíveis vantagens que levaram empreendedores a optar pelo *franchising*, o respondente deveria para os 5 itens selecionados indicar o grau de importância que considerasse pertinente. Sendo que alocaria 1 a principal vantagem que o levou a optar pelo *franchising*, 2 a segunda principal vantagem percebida e assim sucessivamente até chegar a 5, sendo esta a última vantagem que levou em consideração ao empreender através do *franchising*.

Quadro 9 – Bloco 3: Vantagens percebidas na escolha pelo *franchising*

1	Conceito mercadológico já testado e aprovado
2	Desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas
3	Economias de escala
4	Facilidade na instalação da unidade e início da operação
5	Favorece a atuação em um mercado competitivo
6	Maior chance de sucesso
7	Maior garantia de mercado
8	Maior lucratividade
9	Marca conhecida e com boa reputação
10	Minimiza os riscos da abertura de um negócio próprio
11	Não há necessidade de “reinventar a roda”
12	Proporciona orientação e assistência na administração do negócio
13	Publicidade
14	Redução dos custos de instalação e operação

Fonte: Adaptado de Cherto (1988), Cherto e Rizzo (1990), Leite (1991), Plá (2001).

Já no quarto bloco de questões do questionário (Quadro 10) os respondentes deveriam avaliar se o que os motivou a empreender e ainda se o modelo escolhido (*franchising*), proporcionou o alcance dessas realizações, ou seja, se houve por parte do franqueado realização, seja ela pessoal, profissional, financeira, dentre outras com o empreendimento escolhido, sendo este o quarto objetivo específico do presente estudo. Para isso as questões do bloco dois foram reformuladas em frases afirmativas e negativas. Assim, o respondente deveria assinalar em relação a cada par de frases o grau de proximidade com o resultado obtido por meio da abertura do seu empreendimento. Para cada frase existiam 7 quadrados. Se a frase da esquerda (afirmativa) fosse aquela que melhor descrevesse o resultado obtido, deveria assinalar um dos três quadrados do lado esquerdo (quanto melhor essa frase descrever o resultado obtido mais próximo da frase esquerda deve estar o quadrado assinalado). Se acreditasse que a frase da direita (negativa) fosse aquela que melhor descrevesse o resultado obtido, deveria assinalar um dos três quadrados do lado direito (quanto melhor essa frase descrever o resultado obtido mais próximo da frase direita deve estar o quadrado assinalado). Se o respondente considerasse que nenhuma das frases se relaciona com o resultado que obteve por meio da abertura do novo empreendimento, deveria assinalar o quadrado do meio.

Quadro 10 – Bloco 4: Realizações obtidas com o empreendimento

Afirmativas	Negativas
1 Obtive auto realização	1 Não obtive auto realização
2 Descobri minha vocação	2 Não descobri minha vocação
3 Mudei a minha rotina para melhor	3 Mudei a minha rotina para pior
4 Atingi minha independência	4 Não atingi minha independência
5 Estou satisfeito com esta atividade	5 Não estou satisfeito com esta atividade
6 Consegui maiores ganhos	6 Não consegui maiores ganhos
7 A franquia escolhida mostrou-se uma boa oportunidade de mercado	7 A franquia escolhida não se mostrou uma boa oportunidade de mercado
8 Abrir a franquia foi uma boa escolha em virtude de estar desempregado	8 Abrir a franquia não foi uma boa escolha em virtude de estar desempregado
9 Acredito ter investido meu capital em um empreendimento viável	9 Acredito ter investido meu capital em um empreendimento inviável
10 Melhorei a convivência familiar	10 Piorei a convivência familiar
11 Consegui provar para mim e aos outros minha capacidade	11 Não consegui provar para mim e aos outros minha capacidade
12 Ter o próprio negócio é realmente um sonho	12 Ter o próprio negócio não é um sonho
13 Ser patrão é melhor do que ser empregado	13 Ser patrão é pior do que ser empregado
14 Consegui mais status	14 Não Consegui mais status

Fonte: Adaptado de Brenardi (2003), Degen (2009) e Ferrari (2010).

As questões contidas nos blocos anteriores são todas de cunho fechado ou de múltipla escolha. Marconi e Lakatos (2010) identificam as questões de múltipla escolha como: questões fechadas, mas que permitem a escolha entre uma série de possíveis respostas. E como uma última questão, a qual os respondentes preencheriam se fosse de sua vontade, havia espaço livre para que fizessem comentários e/ou observação, podendo incluir informações que julgassem importantes e que não foram abordadas no questionário.

Precedente a aplicação do questionário aos participantes do estudo foram realizados dois pré-testes. O primeiro com quatro acadêmicos do sétimo semestre do Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, um professor do mesmo curso e mesma instituição, e dois empresários do comércio de Cerro Largo/RS os quais não fazem parte do estudo. No primeiro pré-teste verificou-se necessidade de ajustes, que depois de efetuados, procedeu-se ao segundo pré-teste com o mesmo grupo, não se constatando nenhuma inconsistência com o instrumento de pesquisa proposto. O pré-teste serve para verificar a fidedignidade, a validade e operatividade do questionário (LAKATOS;

MARCONI, 2010). Gil (2010) complementa que essa prova (pré-teste) é capaz de evidenciar possíveis falhas do questionário.

3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após coletados os dados obtidos foram tabulados e organizados com a utilização do *software* Sphinx[®], específico para essa finalidade, que permitiu a visualização dos dados através de tabelas e gráficos e possibilitou cruzamentos desses, o que facilitou sua interpretação.

“A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação” (GIL, 2010, p.156). Quando refere-se a interpretação dos dados coletados, Gil (2010) aponta que essa etapa objetiva dar um sentido mais amplo as respostas, ligando os conhecimentos obtidos com outros já adquiridos.

3.4 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

Não fez-se necessária a realização de amostragem, já que todas as empresas franqueadas do município de Cerro Largo/RS, foram contempladas no estudo e este restringe-se a tal localidade. A escolha do município de estudo deu-se pela acessibilidade, já que o pesquisador reside no local.

As franquias existentes no município e as quais foram alvo desta pesquisa resumem-se em oito e são: Agafarma Farmácias, BR Petrobras, Hey Peppers English is cool, duas unidades franqueadas Ipiranga, O Boticário, Planeje Assessoria de Negócios e Shell. Assim, cabe aqui apresentar breve descrição das franqueadoras das empresas que foram alvo do estudo, ressalta-se que as informações transmitidas na sequência foram extraídas dos respectivos sites das franqueadoras e em materiais disponíveis *online*.

a. Agafarma Farmácias⁶

Fundada em outubro de 1996, a Rede Agafarma de Farmácias nasceu de uma aliança estratégica de um grupo de empresários que, através do associativismo, se uniu para fazer frente aos desafios impostos pelo mercado.

Hoje a Agafarma é uma referência nacional no associativismo varejista farmacêutico, gerando aproximadamente 2 mil postos de empregos diretos. São mais de 400 lojas distribuídas em 190 municípios do Rio Grande do Sul, trabalhando de forma a oferecer produtos e serviços diferenciados, melhores preços e excelência no atendimento. Em cada unidade, ambiente agradável e amizade são marcas registradas da Agafarma, traduzidos de maneira exata pelo slogan “Sinta-se bem, sinta-se em casa”.

Pensando na saúde e bem estar de seus clientes, a Agafarma criou uma linha própria de produtos. A rede possui ainda como um diferencial, ter a presença do proprietário (Franqueado) em cada loja, sempre priorizando a atenção e carinho para com os clientes.

b. BR Petrobras⁷

BR Petrobras trata-se de uma sociedade anônima de capital aberto, cujo acionista majoritário é o governo brasileiro, atua como uma empresa integrada de energia nos seguintes setores: exploração e produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, energia elétrica, gás-química e biocombustíveis. Além do Brasil, faz-se presente em outros 17 países sendo líderes do setor petrolífero no nosso país. Busca expandir suas operações para estar entre as cinco maiores empresas integradas de energia no mundo até 2030.

A marca ou símbolo de uma empresa é resultado de estudos rigorosos de *branding* e comunicação visual, realizados por profissionais de estratégia, marketing e design. O objetivo é alcançar uma personalidade própria e uma imagem diferenciada para a empresa. Na Petrobras, trabalha-se a gestão da marca de forma constante, pois a consideram um ativo estratégico cada vez mais importante para alcançar os objetivos de crescimento e internacionalização.

⁶ Disponível para consulta em: <http://www.agafarma.com.br/historico/>

⁷ Disponível para consulta em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/a-marca-petrobras/>

c. **Hey Peppers English is cool**⁸

Hey Peppers English is cool, é uma escola de inglês a qual busca provar que estudar outro idioma pode ser uma atividade que concilie aprendizado com diversão e entretenimento, pois sabe-se que estudar inglês é hoje uma necessidade.

A escola foi criada com um nome exclusivo e forte, para que haja diferenciação e aproxime o aluno a marca. Hey Peppers é uma saudação, um convite a estudar inglês de maneira divertida e descontraída. A pimenta foi escolhida para representar o tempero que falta na comunicação, sendo essa a essência do posicionamento da marca.

Conta com professores que possuem formação internacional, aulas com os mais inovadores recursos didáticos, materiais e diplomas reconhecidos internacionalmente, sem contar na estrutura dinâmica, ampla e moderna.

O aluno vem para falar inglês e deixamos o ensino de gramática e estruturas da língua para mais tarde. Os alunos recebem materiais atualizados e dentro do padrão Europeu, todos com certificação da Editora Macmillan, da Inglaterra. Com isso os alunos são qualificados não só para a escola, mas também para o mundo.

Fazer com que o aluno se sinta em casa e se aproprie do diálogo da marca para expressar o que realmente está sentindo também são objetivos da escola. Isso porque estudar inglês pode se tornar natural e divertido quando o aluno estiver sentindo-se à vontade. O lema da escola é despertar sensações na sua vida, afinal saber inglês é cool, faz parte de nosso dia a dia e nos conecta com o mundo.

d. **Ipiranga**⁹

A marca Ipiranga é conhecida pela tradição e qualidade, tem como objetivo sempre atender às expectativas e necessidades de seus clientes, garantindo um contínuo aperfeiçoamento de seus produtos e serviços, através de elevado padrão de qualidade, flexibilidade e agilidade.

Tudo começou em 1933 quando o pecuarista brasileiro João Francisco Tellechea, o comerciante e pecuarista argentino naturalizado brasileiro Eustáquio Ormazabal e os argentinos Raul Aguiar e Manuel Morales uniram-se para produzir derivados básicos de

⁸ Disponível para consulta em: <http://heypeppers.com.br/>

⁹ Disponível para consulta em: <http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/07/ipiranga-apaixonados-por-carro.html>

petróleo destinados a atender o mercado do Rio Grande do Sul. Assim nasceu uma pequena unidade produtiva e pioneira, em Uruguaiana, chamada Destilaria Rio Grandense de Petróleo, abastecida por petróleo cru da Argentina. Era o início de uma história de grande sucesso.

A destilaria tinha pouco mais de um ano de vida quando o governo Perón proibiu a reexportação de petróleo a partir do território do país. Foi então, que um segundo grupo de empresários do cone sul criou uma segunda destilaria, em Santana do Livramento, na fronteira com Uruguai, de onde contavam trazer o petróleo cru. Percebendo as dificuldades, grupos decidiram unir esforços, a solução foi juntar os capitais e construir uma nova unidade, na cidade do Rio Grande, para armazenar 80 mil barris de petróleo cru.

Em 6 de agosto de 1936 nascia a Ipiranga S.A. Companhia Brasileira de Petróleos. O custo da refinaria era de US\$ 12 milhões. O capital foi dividido em partes iguais entre brasileiros, argentinos e uruguaios. Em 1942 com a entrada do Brasil na Segunda Guerra, aumenta o bloqueio de envio de matéria-prima, impossibilitando o recebimento de petróleo bruto, a refinaria chegou a paralisar suas atividades, realizando apenas serviços de manutenção.

Com o fim da guerra, em 1945, a refinaria retoma suas atividades diante de um novo quadro: avanços tecnológicos foram introduzidos no setor de máquinas e motores, tornando-os mais leves e potentes, e a refinaria precisava então, adaptar suas unidades de produção à nova realidade do mercado. Quatro anos depois ocorreu a fundação da Distribuidora de Produtos de Petróleo Ipiranga. Em 2 de maio de 1959, era assinado o contrato de aquisição da empresa americana Gulf Oil Corporation no Brasil. Nascia a Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga. A década de 60 marca o crescimento e consolidação da Ipiranga como sucesso empresarial.

Em 1973, sem aviso prévio, a Organização dos Países Exportadores de Petróleo (Opep) elevou em mais de 300% o preço do barril de petróleo. Era o primeiro “choque do petróleo”, fragilizando toda a economia mundial. Embora possuía outras empresas o grande investimento da Ipiranga era a indústria petroquímica. No ano de 1987, a Ipiranga completa 50 anos e moderniza sua marca. A chegada da década de 90 traz também novos desafios.

O avanço da globalização acentuou a concorrência e aprofundou as exigências de eficiência e competitividade na economia mundial. Para ficar mais forte e mais ágil, a Ipiranga repensou sua estratégia de diversificação, preparando-se para acelerar ainda mais o crescimento. Começava então mais uma etapa de pioneirismo da Ipiranga, esta vez na distribuição de GNV (Gás Natural) com a inauguração, em 1991, do 1º posto público brasileiro. Outra novidade deste ano foi a inauguração da primeira loja de conveniência da

rede am/pm em um posto da Ipiranga. Dois anos depois, a empresa comprou a rede de postos Atlantic, aumentando sua presença no varejo. Daí em diante, a Ipiranga se consolidou como uma das mais importantes refinarias do país e uma das maiores redes de postos de gasolina.

A Ipiranga é a maior empresa privada do segmento de distribuição de combustíveis no Brasil e segunda entre todas as distribuidoras, possuindo mais 5.000 postos de serviço espalhados pelo país. Conta ainda com franquias das lojas de conveniência am/pm e unidades de troca de óleo JetOil. Com fluxo de mais de 1 milhão de consumidores por dia nos postos da rede, a Ipiranga tem em média 22% de participação no mercado de combustíveis.

e. **O Boticário**¹⁰

Boticário começou sua história em 1977 como uma pequena farmácia de manipulação no Centro de Curitiba no estado do Paraná. Em 1979 inaugura a primeira loja do Boticário, no aeroporto Afonso Pena, alguns anos após em 1980 a primeira loja franqueada situada em Brasília foi inaugurada, e dois anos após em 1982 deu-se início da operação da fábrica em São José dos Pinhais (PR). E em pouco mais de uma década O Boticário em 1990 já somava 800 lojas espalhadas pelo país, e percebia-se que o interesse pelos produtos da marca só aumentavam.

No ano de 2001, O Boticário recebe o prêmio “Franqueados Destaque do Ano”, concedido pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), além de receber o “Selo de Qualidade” da Comissão de Ética da ABF, que avalia o grau de seriedade e idoneidade na administração e no relacionamento com a rede de franquias.

Cinco anos passados, em 2006, o então presidente do Boticário, Miguel Krigsner, recebe, em Nova York, o Prêmio de Varejista Internacional do Ano, concedido pela Federação Nacional de Varejo dos Estados Unidos. O prêmio é um reconhecimento às empresas e empresários do varejo, que tenham contribuído substancialmente com o setor por sua liderança, criatividade e inovação.

Em 2007, O Boticário completa 30 anos e o início da implantação do novo conceito das lojas, transformando-as em um ambiente que estimula o contato do cliente com os produtos, fazendo da experiência de compra um momento ainda mais prazeroso.

Hoje é uma das grandes empresas de cosméticos do Brasil e a maior rede de franquias do setor em todo o mundo. Entre empregos diretos e indiretos, o Boticário gera em torno de

¹⁰ Disponível para consulta em: <http://nossahistoria.grupoboticario.com.br/pt-br/Paginas/default.aspx>.

14 mil vagas. Atualmente, a linha de produtos do Boticário conta com aproximadamente 600 itens, divididos entre cuidados para o corpo, cuidados faciais, protetores solares, maquiagem, perfumes, desodorantes, sabonetes e *shampoos*.

f. Planeje Assessoria de Negócios¹¹

A Planeje Assessoria de Negócios foi fundada em 01 de Setembro de 2010. Estabelecida na cidade de Uruguaiana/RS, tem como atividade principal o Empréstimo Consignado. Aliando conhecimento de mercado, idoneidade e o bom relacionamento com as instituições públicas e privadas, a Planeje Assessoria de Negócios é referência no mercado em que atua, reforçando o compromisso com seus produtos e serviços e principalmente com seus clientes.

Sua missão é a de garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valores para os clientes, agentes e colaboradores. E preza por valores como: ética, profissionalismo, respeito e comprometimento

A Planeje tem como visão de futuro ser reconhecida em todo território nacional como uma instituição, dotada de política moderna de gestão de pessoas, que presta serviços com excelência e que é referência no mercado em que atua sendo justa e sólida. Faz-se presente hoje, em diversas cidades do Rio Grande do Sul.

g. Shell¹²

A palavra “Shell” apareceu pela primeira vez em 1891 como marca comercial do querosene que a Marcus Samuel and Company enviava ao Extremo Oriente. A pequena loja de Londres comercializava originalmente antiguidades e conchas do mar oriental. Em 1897, Samuel estabeleceu a The Shell Transport and Trading Company. A primeira logomarca, de 1901, era uma concha de mexilhão. Em 1904, uma concha de vieira (ou pécten) proporcionou o elemento visual para o nome e a marca corporativos.

No Brasil, a Shell investe a quase um século. E em todas as épocas ela evoluiu, agregando a suas conquistas o respeito à sociedade brasileira e a preocupação com o meio ambiente. Pioneirismo e inovação marcaram a trajetória da Shell no país, passando por muitos processos de modernização até tornar-se uma das maiores empresas de energia do Brasil.

¹¹Disponível para consulta em: <http://planejeemprestimos.com.br/index.php/empresa>.

¹²Disponível para consulta em: <http://www.shell.com/bra/aboutshell/who-we-are-tpkg/our-history/brazil.html>.

Em 1913 a Shell iniciou suas atividades no Brasil, porém não com o nome utilizado atualmente, chamava-se Anglo- Mexican Petroleum Products Company. Um ano após, inaugurou o primeiro depósito de óleo combustível do Brasil, distribuindo além do óleo Kerosene, lubrificantes, óleo diesel e gasolina. Em 1922 as primeiras bombas de gasolina em ruas e garagens e ao longo das rodovias foram instaladas. Cinco anos depois, em 1927, a empresa passa a ser a primeira distribuidora de combustíveis e lubrificantes para aeronaves no Brasil. Passados mais dois anos são inaugurados os primeiros postos de serviços Anglo-Mexican. Mais tarde em 1942, foi criada a Fimoteca Shell, o qual foi o marco inicial de incentivo à cultura no país. Em 1952 a empresa recebe o nome Shell Brazil Ltd, estabelece parcerias com a Ferrari, foi a primeira bandeira a chegar a Brasília, como primeiro posto de abastecimento da capital do Brasil, isso no ano 1957. Alguns anos passados, em 1961, a Shell se nacionaliza, passando a ser uma empresa brasileira de capital estrangeiro. Adquirindo a razão social Shell Brasil S.A.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A presente seção visa expor os resultados obtidos por meio do instrumento de coleta de dados utilizado, nesse caso o questionário (Apêndice A). Para Appolinário (2006) essa etapa visa reformular os dados coletados, dentro de uma dialética que permita visualizá-los de forma eficiente. Para isso, optou-se pela utilização de gráficos e tabelas, o que torna essa apresentação sintética e a visualização dos dados hábil, embora o estudo seja de caráter qualitativo.

Serão apresentados os resultados contidos em cada um dos questionários, sendo feita a análise completa das respostas fornecidas, demonstrando as motivações, vantagens percebidas e realizações alcançadas por cada um dos empreendedores por meio da abertura do próprio empreendimento. Após, será demonstrado o perfil geral dos empreendedores e dos empreendimentos franqueados do município de Cerro Largo/RS. Análise das motivações e vantagens mais destacadas pelos empresários será exibida e explanados resultados que esclarecem se o que os motivou a empreender transformou-se em realização seja pessoal, profissional ou financeira a partir da abertura do negócio próprio. Ao final, considerando-se a subjetividade do pesquisador, que muitas vezes está presente em pesquisas qualitativas, serão expostos cruzamentos de dados com a intenção de buscar melhor compreensão do problema estudado.

4.1 CONHECENDO OS EMPREENDEDORES FRANQUEADOS CERRO-LARGUENSES

Para que se possa ter conhecimento particular e aprofundado dos franqueados do município de Cerro Largo/RS, na sequência serão expostas as respostas fornecidas por cada um no decorrer do questionário. Cabe ressaltar que nomes de empreendedores e empresas não serão mencionados preservando suas identidades, para tanto utilizar-se-á de números para que os retornos obtidos sejam listados, como por exemplo: participante/ franqueado 1, participante/franqueado 2 e assim sucessivamente.

a. Empreendedor Franqueado 1

O primeiro participante do presente estudo é do sexo feminino, com idade superior a quarenta anos, a qual possui o ensino médio completo e anteriormente a atividade

empreendedora exercia profissão no comércio. Tal estabelecimento atua no município a mais de seis anos e emprega mais de oito funcionários, o faturamento mensal da franquia em questão é superior a R\$ 60.000,00 e localiza-se no centro do município de Cerro Largo.

Ao responder à questão referente a motivação empreendedora, a franqueada expõem que o primeiro motivo que a levou empreender foi devido a percepção de uma oportunidade, que de acordo com Bernardi (2003) corresponde a visualização de uma lacuna no mercado que pretende-se atuar a sanando com a abertura do empreendimento, considerando essa passagem característica de verdadeiros empreendedores. O segundo motivo listado foi o desejo por maiores ganhos, trata-se segundo Bernardi (2003) e Degen (2009) do desejo de tornarem-se ricos, porém isso não ocorre em todos os casos, já que reinvestir os lucros nos primeiros anos é necessário para que os resultados apareçam. Em terceiro lugar o que a motivou empreender foi o fato de considerar possuir vocação para isso, o que aumenta as chances de sucesso na abertura do negócio próprio, conforme apresentado por Bernardi (2003). Realizar um sonho, o que é bastante citado pelos autores da literatura como Dornelas (2012), Dolabela (2008) e Duro e Bonavita (2010) esse último considerando o sonho como principal combustível ao empreendedor, foi o quarto motivo listado pela participante como a ter levado empreender. Em quinto e último motivo escolhido encontra-se a independência, algo hoje difícil em atividades tradicionais, porém Bernardi (2003) ressalta que a independência não significa menos trabalho, pelo contrário, o empreendedor precisa ter a consciência de que deverá dar mais de si ao negócio do que qualquer outro envolvido e ainda deverá cumprir algumas regras estabelecidas pela franqueadora.

Seguindo ao terceiro questionamento proposto no questionário, o qual refere-se as vantagens percebidas para que optasse pelo modelo de negócio franqueado, o primeiro item selecionado pela empreendedora foi o fato de a franquia possuir marca conhecida no mercado e com boa reputação. Como segundo item a empresária selecionou o motivo de haver uma maior chance de sucesso através da franquia, a terceira vantagem percebida se dá pela franquia possuir conceito mercadológico já testado e aprovado no mercado. O fato de a franqueadora proporcionar orientação e assistência na administração do negócio, em quarto lugar foi o que levou a empresária a optar pela franquia e por fim, como quinta opção encontra-se o fato de haver desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas.

Esses são motivos comuns que levam aos empreendedores optarem por modelos de negócios franqueados, e são mencionados nas obras de Cherto (1988), Rizzo e Cherto (1991) e Leite (1990). Esses autores consideram que uma boa marca facilita, pois sendo conhecida no

mercado garante maior parcela de clientes que empreendimentos tradicionais. Leite (1991), aponta ainda que há uma maior chance de sucesso ao optar-se pelo *franchising* ao empreendimento individual, já que há amparo por parte da franqueadora, complementa ainda que esse modelo de negócio é testado antes de posto em prática, isso segundo o autor aumenta em 90% as chances de sucesso se comparado a empreendimentos independentes. Os autores apresentam como outra vantagem e a qual foi elencada pela participante, o fato de as franquias possuírem conceito mercadológico já testado e aprovado, ou seja, a proposta é criada em seguida submetida a testes para que então seja aprovada, sendo comprovada sua eficiência no mercado a proposta ou negócio pode vir a tornar-se uma franquia.

Em relação aos resultados obtidos com a abertura da franquia, que representa a quarta questão do questionário, a participante garante em seus mais de seis anos de mercado ter: atingido auto realização, descoberto sua vocação, atingido independência, estar satisfeita com a atividade que está desempenhando atualmente, alcançado maiores ganhos, investido o capital em um empreendimento que considera viável, melhorado a convivência familiar, provado suas capacidades a si e aos outros, realizado um sonho, considera ter atingido mais *status* e ainda avalia que ser patrão é muito melhor do que ser empregado. Cabe enfatizar que a escolha pelo empreendimento franqueado não deu-se em virtude de a empreendedora estar desempregada.

Analisando paralelamente a questão dois do questionário, a qual aborda as motivações empreendedoras, com a questão quatro, a qual trata das realizações atingidas através do empreendimento, percebe-se que os motivos que levaram a franqueada empreender transformaram-se em realização com a abertura do negócio, já que as respostas fornecidas pela mesma são todas afirmativas na quarta questão. Portanto conclui-se que a franquia escolhida pela empresária capacitou o alcance de suas motivações, transformando-as em realização a partir do empreendimento. Em espaço reservado para que sugestões ou observações fossem feitas a empresária menciona a importância e necessidade ao abrir qualquer empreendimento, experiência de mercado na área em que se deseja atuar. Comentário esse que vai ao encontro de autores como Bernardi (2003) e Julio e Carnier (2013), que enfatizam a importância do conhecimento sobre o ramo de atuação para que se alcance o sucesso tão almejado.

b. Empreendedor Franqueado 2

O segundo participante do estudo é do sexo masculino, conta com idade entre vinte um à trinta anos, possui ensino médio e antes da abertura do empreendimento atuava como funcionário no comércio. Quanto ao perfil do empreendimento, a franquia está a menos de um ano no município de Cerro Largo, contando com quadro de quatro à seis funcionários e faturamento médio mensal entre zero à R\$ 15.000,00. O estabelecimento situa-se no centro do município.

Ao deparar-se com a segunda questão do questionário o respondente assinalou como a principal motivação empreendedora a percepção de uma oportunidade, considerando haver campo de atuação para franquia no município, esta é uma característica perceptível nos empreendedores de sucesso, os quais estão sempre em busca de oportunidades, conforme apresentado por Bernardi (2003). Como segundo motivo que o levou abrir o próprio negócio consta o fato de estar insatisfeito com o emprego exercido na época em que geralmente o empregado submete-se ao cumprimento de rotinas rigorosas, expõem Degen (2009). Estar em busca de maiores ganhos foi citado como terceiro motivo que o levou a empreender, refletindo-se em realização financeira, de acordo com Degen (2009). Assim como para milhares de brasileiros e muito enfatizado por autores como Duro e Bonavita (2010) e Dolabela (2009), o sonho de empreender também motivou o empresário em questão, sendo este o quarto motivo listado pelo mesmo, para esses autores o sonho é uma das principais características dos empreendedores, sonham e buscam pela sua realização. Como quinto item motivador ao participante consta a auto realização.

De acordo com Rizzo (2013) dentre os principais motivos considerados pelos empreendedores ao optar por dar início a um empreendimento estão o fato da insatisfação com o emprego e por desejarem atingir maiores ganhos, o que vai ao encontro das motivações apontadas pelo empresário em questão.

No que se refere a questão das principais vantagens percebidas pelo empreendedor para que optasse por abrir uma franquia ao empreendimento tradicional, o fato de a franqueadora proporcionar assistência e orientação na administração do negócio foi a principal vantagem selecionada pelo participante 2 no momento de eleger a franquia. Em estudo realizado por Rocha e Gimenez (2011) a rede de franquia estudada, adotava uma política de proximidade com o franqueado favorecendo o crescimento da rede e promovendo a satisfação dos franqueados com o sistema, por meio do estudo os autores puderam constatar

que quanto melhor a relação entre franqueado e franqueador melhor o desempenho da unidade franqueada.

Como segunda vantagem percebida o empreendedor considera o fato de contar com conceito mercadológico já testado e aprovado, ou seja, garantia de que o negócio funciona no mercado. Em seu estudo de caso Takahashi (2003) apresenta sobre a importância do seguimento das etapas referentes a franqueabilidade do negócio, ou seja, testar e aprovar o negócio para então transferi-lo aos franqueados pois somente assim haverá condições dos franqueados desenvolverem o sistema de forma segura e eficiente.

Marca forte a qual é conhecida e possui boa reputação foi outra vantagem entendida segundo o comparte, sendo a marca uma das principais preocupações do franqueador, já que essa trata-se de seu principal ativo de acordo com estudo realizado por Lavieri e Cunha (2009). O fato de o negócio já estar pronto, não havendo necessidade alguma de inventar coisas, só seguir o padrão da franqueadora, ou seja, não há necessidade de “reinventar a roda”, foi outra vantagem cogitada pelo empreendedor no ato de optar pelo modelo franqueado. Para Matos e Lebarcky (2011) o modelo de negócio franqueado é rigidamente normatizado e padronizado, sendo aceito como verdadeiro pelo franqueado, porém mantendo sempre características individuais do empreendedor da unidade.

Com o mercado cada vez mais competitivo e exigente, o franqueado 2 vislumbrou na franquia uma maior chance de atingir sucesso, sendo esta a quinta vantagem percebida. Para Mauro (2006), o *franchising* é uma das melhores alternativas de canal de distribuição de produtos e serviços.

Em relação as realizações alcançadas com a abertura do empreendimento o empresário expõem que: obteve auto realização, melhorou sua rotina, está satisfeito com a atividade que desempenha, a franquia por ele escolhida tem se mostrado como uma excelente oportunidade de mercado, considera ter investido seu capital em um empreendimento viável, vem melhorando a convivência familiar e pôde através da franquia realizar um sonho. Em relação a realização de segunda ordem, o empreendedor apontou que: aos poucos está descobrindo sua vocação, acredita que irá atingir a independência total com o tempo (possui menos de um ano de mercado), aumentou seus ganhos, porém pretende fazer com que se tornem muito superiores, está provando a si e aos que o rodeiam sua capacidade, descobrindo que ser patrão é melhor que ser empregado e percebe estar conseguindo mais status. A franquia escolhida ter sido uma opção em virtude de estar desempregado foi a única resposta não afirmativa fornecida pelo franqueado.

No comparativo entre as respostas fornecidas nas questões dois e quatro, nota-se que mesmo com pouco tempo de atuação do empreendimento no mercado cerro-larguense o empresário já atingiu as realizações as quais estava em busca no momento que optou por empreender através da franquia. Embora em relação aos maiores ganhos pretendidos a ordem de realização seja de dois, porém isso possivelmente deva-se pelo pouco tempo de atuação do negócio no mercado.

Como comentário e/ou observação o empreendedor em questão expõem acreditar que “para a franqueadora obter sucesso e longevidade deve adotar uma boa política de cobrança de *royalties* mensais. Afinal, após estruturada uma franquia deve pensar em reduzir custos fixos e os *royalties* entram nesse contexto, sendo esse um fator de relevância a longo prazo”.

c. Empreendedor Franqueado 3

O participante três da presente pesquisa é do sexo masculino, conta com idade superior a quarenta anos, possui como escolaridade o ensino superior completo, anterior a atividade empreendedora trabalhava no setor industrial. Possui franquia tempo superior a seis anos no município, empregando mais de oito funcionários e faturando mais de R\$ 60.000,00 mês. O estabelecimento encontra-se situado no centro do município de Cerro Largo.

Como as cinco principais motivações empreendedoras elencadas pelo empresário, em ordem de importância estão: independência, considerar que possui vocação, percepção de uma oportunidade, auto realização e maiores ganhos, sendo estas todas vantagens listadas por Bernardi (2003), o qual expõem que independente de toda e qualquer motivação é necessário que o empreendedor apresente conhecimento técnico acerca do negócio o qual pretende desenvolver.

Referindo-se as vantagens entendidas pelo franqueado as quais o levaram optar pela franquia encontram-se as seguintes questões, estando dispostas de acordo com a importância considerada: marca conhecida e com boa reputação, maior garantia de mercado, favorece a atuação em um mercado competitivo, conceito mercadológico já testado e aprovado e maior chance de sucesso. As franquias de acordo com Cherto e Rizzo (1991, p.1) são “um verdadeiro casamento de interesses, no qual os dois parceiros – o franqueador de um lado e o franqueado do outro – tendem a unir seus esforços e habilidades, trabalhando harmonicamente em busca de um único objetivo: o sucesso de ambos”. Ou seja, a franqueadora fornece a marca, o conceito de mercado já elaborado e aprovado permitindo ao franqueado maior

chance de mercado e conseqüentemente de sucesso em troca de pagamentos de taxas e *royalties* por parte daquele que deseja adquirir o sistema, o franqueado.

As realizações atingidas pelo franqueado através do empreendimento em seus mais de seis anos de atuação foram: auto realização, independência, maiores ganhos, optou por franquia que mostrou-se boa oportunidade de mercado e considera ter investido capital em um empreendimento viável. O empreendedor demonstrou indiferença no que compreende os seguintes itens: o qual trata ter descoberto sua vocação, mudado sua rotina para melhor, a franquia ter sido uma escolha devido a estar desempregado e ao fato de através do empreendimento ter provado a si e aos outros sua capacidade. Respostas negativas foram dadas pelo franqueado em relação a considerar ter piorado a relação familiar, não considerar que ser patrão é melhor que ser funcionário e contrariando demais franqueados e autores, considerar que ter o próprio negócio não é um sonho.

Exceto pela ocorrência de o empreendedor em questão ter como uma de suas motivações empreendedoras o fato de considerar possuir vocação, a qual na questão quatro é eleita pelo mesmo como item que lhe é indiferente, as demais motivações transformaram-se em realizações pela abertura do próprio negócio, como pôde-se constatar na comparação entre as respostas fornecidas.

Como complemento ao questionário o participante enriquece-o comentando que “uma boa marca facilita muito o desempenho dos negócios, mas outros fatores também devem ser considerados, tais como: riscos, vantagens e custos, sendo esse último extremamente importante”. Conforme apresentado por Lavieri e Cunha (2009), a marca é cuidadosamente preservada pela franqueadora, já que representa seu principal ativo.

d. Empreendedor Franqueado 4

O franqueado 4 o qual faz parte do estudo, é do sexo masculino, possui idade entre trinta e um a quarenta anos, têm como formação ensino superior incompleto e não exercia profissão anterior a de empreendedor, somente dedicando-se aos estudos. Sobre o perfil do empreendimento, este a mais de seis anos está instalado e atuando em Cerro Largo, gerando mais de oito empregos diretos e com ótima localização, situado no centro do município.

As cinco principais motivações eleitas pelo franqueado como as que o induziram a empreender foram: a independência, comentada anteriormente, percepção de uma oportunidade, para Chavienato (2003) “Empreendedor é a pessoa que tem coragem de assumir

riscos para aproveitar oportunidades em situações onde outras pessoas veriam apenas problemas ou ameaças”. Maiores ganhos, sendo que 2, 35% das pessoas que adquirem uma franquia tem como motivação o desejo de ganhar muito dinheiro, conforme demonstrado em estudo realizado por Rizzo (2013). Provar a sua capacidade a si e aos outros foi outra motivação percebida pelo empreendedor. Por fim, como quinto motivo citado está o fato de realizar um sonho, Dolabela (2008) aponta que o empreendedorismo é praticado pelo indivíduo para que atinja autonomia, auto realização e sonhos. As motivações acima apresentadas estão listadas na ordem de importância alocada pelo franqueado.

Ao ser questionado sobre quais das vantagens contidas no questionário puderam ser percebidas para que fizesse a escolha pelo modelo de negócio franqueado, o empreendedor elegeu em ordem de importância as seguintes: marca conhecida e com boa reputação, o que condiz com estudo realizado por Rizzo (2013) em que a questão referente a marca aparece com 6, 22% das respostas sobre motivação empreendedora dos franqueados. Como segunda vantagem o participante elege o desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas, seguido ao conceito mercadológico já testado e aprovado, ou seja, anseiam por um sistema sério e profissional, que vai ao encontro do estudo de Rizzo (2013) em que 22,3% dos entrevistados alegam ser esta uma vantagem do *franchising*. Maior garantia de mercado e maior chance de sucesso foram a quarta e quinta vantagem escolhidas pelo participante, respectivamente, condizendo com os dados apresentados pelo autor, que em sua pesquisa apontou um percentual de 10,68% dos franqueados que optam pelo sistema por afirmarem ser mais seguro.

No que contempla as realizações/resultados alcançados com a abertura da franquia, o empreendedor aponta que: obteve auto realização, descobriu sua vocação, está satisfeito com a atividade que desempenha, considera ter melhorado a convivência familiar, conseguiu provar a si e aos outros a própria capacidade, pôde realizar um sonho e entende que ser patrão é melhor que ser empregado, porém em segundo nível. Por meio das respostas fornecidas pelo participante percebe-se que este mostrou-se indiferente em relação aos seguintes questionamentos: ter mudado a rotina, atingido independência, alcançado maiores ganhos, a franquia ter se mostrado uma boa oportunidade de mercado e o fato de ter optado pela franquia por estar desempregado. Uma resposta bastante negativa pôde ser constatada em relação a status, em que o franqueado garante não o ter atingido.

Ao interpretar e comparar as respostas expostas pelo participante nas questões dois e quatro, verifica-se que três das motivações empreendedoras do franqueado não

transformaram-se em realização após adquirir a franquia, já que demonstrou indiferença ao ser questionado sobre ter mudado sua rotina para melhor, ter atingido independência e sobre a franquia vir mostrando-se uma boa oportunidade de mercado, as quais eram algumas de suas motivações.

Essa demonstração de indiferença nos itens citados talvez deva-se ao fato de ao empreender a rotina em alguns casos continuar bastante evidente conforme aborda Bernardi (2003) e Degen (2009), os autores ressaltam que a rotina pode ser menos perceptível se o empreendedor buscar pela inovação, o que em estabelecimentos franqueados fica sobre a responsabilidade dos franqueadores, podendo ser esse o motivo da indiferença mencionada pelo participante nesse quesito. A independência significa não depender por exemplo do cumprimento de ordens e horários estabelecidos por uma chefia, porém não significa que trabalhará menos, pelo contrário, poderá ficar ainda mais exaustiva, já que deverá dedicar-se mais que qualquer outro ao negócio, enfatiza Bernardi (2003). O fato de haver indiferença quanto a franquia mostrar-se uma boa oportunidade de mercado possivelmente se dê ao fato de o empresário não ter a flexibilidade de inovar, já que o *franchising* é padronizado e ainda quiçá pela franquia escolhida não ter campo de atuação no município.

Sobre ter realizado um sonho e ter provado a si e aos outros sua capacidade, as quais também eram motivações do franqueado, as respostas foram afirmativas tendo portanto atingido realização nesses dois aspectos. O participante optou por não fazer comentários e contribuições ao estudo.

e. Empreendedor Franqueado 5

O quinto participante do estudo, como os três anteriores, é do sexo masculino com idade entre vinte e um à trinta anos, contando com ensino médio completo e exercendo profissão anterior a abertura do empreendimento, no comércio. A empresa franqueada está a menos de um ano no mercado, empregando de um a três funcionários e faturando de zero a R\$ 15.000,00 mensais. O estabelecimento situa-se no centro do município da mesma forma dos anteriormente apresentados.

Das quatorze motivações apresentadas no questionário, as quais baseiam-se em obras de autores Degen(2009), Bernardi(2003), Ferrari(2010), as cinco principais percebidas pelo quinto participante foram: maiores ganhos, independência, realizar um sonho, auto realização, esta de acordo com Bernardi (2003) e Ferrari (2010), manifesta-se de maneira muito forte nos

empreendedores que fazem o possível para sentirem-se realizados e o último motivo mencionado refere-se a percepção de uma oportunidade, para Razzolini Filho (2007) o empreendedor tem o dom de perceber com facilidade e clareza o ambiente em que se insere e nele identificar oportunidades. As motivações listadas estão dispostas na ordem de importância elencada pelo participante.

Das vantagens apresentadas no instrumento de coleta de dados, as quais foram percebidas para que optasse pelo *franchising*, o empreendedor enumerou em ordem de estima as seguintes: marca reconhecida e com boa reputação, conceito mercadológico já testado e aprovado, o fato de a franqueadora proporcionar orientação e assistência na administração do negócio, optar por franquia minimiza os riscos da abertura de um negócio próprio e por fim, redução dos custos de instalação e operação.

Pode-se constatar que as vantagens listadas pelo participante são absolutamente condizentes com as razões elencadas pelos participante de estudo realizado por Rizzo (2013), em que os resultados são os que seguem: 56,34 % buscam a experiência do franqueado; 22,3% desejam um sistema que seja sério e profissional; 10,68% consideram ser mais seguro adquirir uma franquia a um empreendimento individual e tradicional; 6,22% optam pela franquia por possuir marca já conhecida no mercado; 2,35% querem ganhar muito dinheiro; 1,88% estão interessados em garantir o sucesso e 0,23% apenas afirmaram que estão atrás de um negócio de moda.

Percebe-se que mesmo a franquia estando a pouco tempo em atuação no mercado cerro-larguense há por parte do empreendedor realização em quase todos os aspectos questionados, em maioria realização de segunda ordem. O único aspecto no qual o participante demonstrou ser indiferente foi em relação ao fato de a franquia ter sido uma escolha em virtude do mesmo estar desempregado, já que não tratava-se desse fator.

Todas as motivações empreendedoras escolhidas pelo participante estão transformando-se em realização por meio da franquia, pois observou-se nas respostas fornecidas serem todas positivas. Os resultados estão próximos a uma total realização, estando em nível dois, exceto a questão referente a franquia estar se mostrando uma boa oportunidade de mercado, sendo essa de realização total, ou seja, o empresário considera que a franquia é uma boa opção de negócio. Sugestões, contribuições ou comentários não foram mencionados pelo franqueado.

f. Empreendedor Franqueado 6

O participante seis do estudo o qual refere-se ao empreendedorismo em franquias do município de Cerro Largo é também do sexo masculino, têm mais de quarenta anos de idade, seu grau de instrução é o ensino superior completo e anteriormente a abertura do empreendimento franqueado trabalhou no comércio e como prestador de serviço. A franquia já atua a mais de seis anos no município, empregando número superior a oito funcionários e contando com faturamento acima de R\$ 60.000,00 mês, diferentemente dos empreendimentos apresentados até o momento situa-se em localidade afastada do centro urbano.

Tratando-se dos motivos que o levou a empreender o participante, em ordem de importância aponta os cinco que seguem: em primeiro lugar auto realização, a segunda motivação considerada pelo empreendedor como importante foi a independência, seguida pelo fato de ter a disposição capital para dar início ao empreendimento, como quarta motivação empreendedora apresenta a realização de um sonho e como quinto motivo a percepção de uma oportunidade.

Observando as motivações do empresário nota-se que além da localização possui outro diferencial quando comparado aos demais franqueados, o fato de contar com capital disponível para a abertura do negócio, sem dúvidas o franqueado em questão deve ter estima e conhecimento sobre esse modelo de negócio sabendo dos benefícios que poderá usufruir se comparado a empreendimentos independentes. Nesse contexto transmite-se que o dinheiro do empresário poderá valer mais nesse sistema, já que os custos de instalação são menores que em empresas tradicionais, pois são baseados nos custos da unidade-padrão, sendo que desde o princípio o franqueado será informado dos custos totais para a instalação da unidade. Alguns desses custos como projetos e plantas são rateados com demais unidades, diminuindo custos, gerando assim economia de escala, perceptível também na compra de equipamentos e de produtos, os quais são adquiridos em grandes quantidades, conforme aponta Leite (1990).

No que abrange as vantagens vistas no *franchising*, as quais o fizeram optar por esse modelo de negócio, das quatorze listadas, as quais possuem embasamento teórico em autores Cherto (1988), Leite (1990), Cherto e Rizzo (1991) e Plá (2001) as cinco principais observadas pelo empreendedor foram: em primeiro, o fato de haver conceito mercadológico já testado e aprovado, em segundo lugar, pelo desenvolvimento constante de produtos e técnicas novas, como terceira vantagem percebida o participante elenca a maior chance de atingir sucesso, seguida pela maior lucratividade e por fim, por proporcionar orientação e assistência

na administração do negócio. Como exposto por Cherto (1988), um bom franqueador irá prestar assistência ao franqueado, desde a escolha do ponto comercial para a localização da unidade, até o treinamento do franqueado e da equipe, ensinando a administrar e conduzir a unidade.

Os resultados alcançados pelo empreendedor observando-se as respostas fornecidas pelo mesmo, foram significativos, já que na maioria dos questionamentos apresentados o participante apontou como havendo realização. Apenas em quatro, dos quatorze pares de frases listados o participante mostrou-se indiferente e são eles: a ocorrência de ter descoberto sua vocação, a escolha da franquia ter se dado ao fato de estar desempregado, conseguir provar a capacidade a si e aos outros e ao fato de ter atingido mais status. As demais frases foram todas positivas, ou seja, demonstrando plena realização, não houveram respostas negativas que apontassem para frustração ao ato de empreender.

Conforme exposto recentemente todas as motivações empreendedoras transformaram-se em realizações com pleno êxito, visto as respostas apresentadas pelo empresário. Como contribuição à pesquisa o participante afirma que “a franquia proporcionou vantagens, já que promovem campanhas promocionais e portanto esta parceria, está trazendo ao estabelecimento ótimas ferramentas de trabalho e conseqüentemente melhorando os resultados do negócio”.

g. Empreendedor Franqueado 7

O perfil empreendedor do sétimo participante refere-se a um franqueado do sexo feminino, com idade superior a quarenta anos e ensino médio completo. Sua profissão anterior era exercida no comércio. No que contempla o perfil do empreendimento, este a mais de seis anos está presente no município de Cerro Largo, contando com sete à oito funcionários e faturamento entre zero à R\$ 15.000,00 mensais. Localiza-se no centro do município.

Auto realização, pressões familiares, desejo de sair da rotina, insatisfação no emprego e provar a si e aos outros sua capacidade, foram os principais motivos que a levaram empreender. Pressões familiares, segundo Bernardi (2003) ocorrem quando geralmente algum dos cônjuges não está satisfeito como os resultados obtidos pelo outro no tradicional e pressiona para que melhorem. No que se refere a insatisfação no emprego, o autor expõe que os ambientes organizacionais em maioria não proporcionam aos colaboradores oportunidade de expor suas ideias o que torna-se mais flexível em empreendimentos próprios,

mesmo que franqueados os quais requerem certa unificação conforme expõem Silva et al. (2012) em seu artigo, no qual perceberam que as franqueadoras buscam analisar as melhorias sugeridas pelos franqueados e que implementam as que consideram convenientes. Provar a si e aos outros a própria capacidade está relacionado ao fato de provarem a si e aos demais que são capazes de vencer por meio da abertura do empreendimento próprio, exhibe Bernardi (2003).

Em se tratando das vantagens do *franchising* comparadas a empreendimentos tradicionais e que a levou optar pela franquia, a empreendedora apresenta as seguintes: conceito mercadológico já testado e aprovado, maior lucratividade, desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas, maior chance de sucesso, não haver necessidade de “reinventar a roda”, pois o negócio já foi testado e aprovado no mercado, conforme apresenta Cherto e Rizzo (1991).

Todas as respostas apresentadas apontaram que há realização por parte da empreendedora com os resultados proporcionados pelo empreendimento, já que não houve resposta negativa alguma e nem mesmo que demonstrasse indiferença em relação aos questionamentos propostos no instrumento de coleta de dados.

A contribuição fornecida pela empreendedora ao estudo é que julga preferível ser um pequeno patrão ao ser um grande empregado, “Como patrão terá chance de crescer e possui uma certa estabilidade funcional, já como empregado as chances de crescer são limitadas e mínimas, sem contar na instabilidade da maioria dos empregados” descreve a empresária.

h. Empreendedor Franqueado 8

Por fim, o último participante do estudo é do sexo masculino, têm entre trinta e um à quarenta anos de idade, possui ensino superior completo e exercia profissão anterior no comércio. A franquia está a mais de seis anos no mercado, contando com o número de sete a oito funcionários e faturamento superior a R\$ 60.000,00 mês. O estabelecimento está localizada no centro do município de Cerro Largo/RS.

A principal motivação empreendedora apresentada pelo franqueado 8 é a auto realização, seguida pela independência, maiores ganhos, percepção de uma oportunidade e concluída pelo fato de considerar possuir vocação para empreender, essa vocação para Razzolini Filho (2007) representa o processo de acultramento que vai amadurecendo na pessoa ao longo de sua caminhada e transforma-o em um empreendedor de sucesso.

Sobre as vantagens ou motivos percebidos para que escolhesse empreender por meio do *franchising*, o participante enumera as cinco principais sendo as que seguem, as quais estão expostas na ordem de importância por ele alocada: chance maior de sucesso, modelos franqueados favorecem a atuação em um mercado competitivo, como terceira vantagem o franqueado aponta haver maior garantia de mercado, seguida pela marca conhecida e com boa reputação e conclui com a publicidade, já que esta permanece a cargo da franqueadora, não necessitando o franqueado se envolver e despender de seu tempo a isso, como apresentado por Cherto (1988).

As realizações do participante são perceptíveis ao analisar o questionário. O mesmo expõe que obteve auto realização, que está satisfeito com a atividade que desempenha, atingiu maiores ganhos, que a franquia tem se mostrado uma boa oportunidade de mercado, o capital foi bem investido, conseguiu provar a si e aos outros sua capacidade, pôde realizar um sonho e garante que ser patrão é melhor que ser empregado. Nos demais itens ou questionamentos o participante demonstrou-se indiferente, exceto o fato de ter atingido mais status, que para o participante não condiz com a situação proporcionada.

Embora muitas tenham sido as realizações demonstradas pelo empresário no que contempla as motivações que o levaram a empreender, houve em duas questões indiferença, ou seja, o que o motivou até o momento não transformou-se em resultado e são os itens seguintes: ter descoberto sua vocação e atingido independência, essa última talvez deva-se segundo Leite (1990), ao fato de o sistema de franquia exigir certa padronização não permitindo ao franqueado que opere de forma totalmente independente, fazendo o que bem lhe auferir. Comentários por parte do franqueado 8 não foram acrescentados para o aprimoramento e enriquecimento do presente estudo.

Após o exposto anteriormente, o qual teve por objetivo proporcionar um conhecimento aprofundado sobre o empreendedorismo em empresas franqueadas do município de Cerro Largo na concepção de cada um dos franqueados em particular, na sequência um exposto geral sobre o perfil, as motivações, vantagens e realizações dos franqueados as quais foram mais enfatizadas pelos mesmos, será apresentada.

4.2 PERFIL GERAL DOS EMPREENDEDORES E EMPREENDIMENTOS FRANQUEADOS

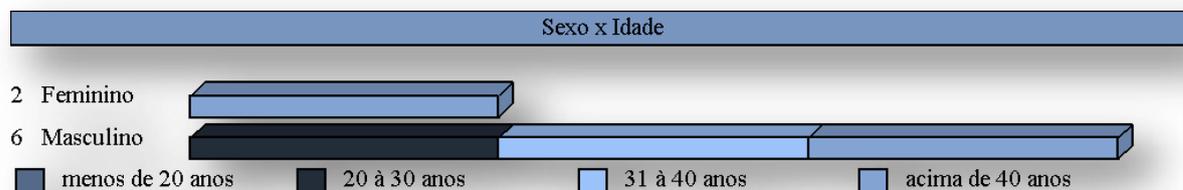
Encontram-se apresentadas na sequência informações gerais sobre o perfil empreendedor dos franqueados do município de Cerro Largo/RS e resultados sobre o perfil desses empreendimentos.

Ao analisar os dados coletados percebe-se no que compreende o perfil do empreendedor franqueado que do total de oito participantes, seis são do sexo masculino e dois do sexo feminino. Embora o panorama geral do empreendedorismo venha cada vez mais ganhando força no universo feminino, ainda a maioria dos empreendedores do país (62%) e isso contempla também o modelo de franquias (58%) são homens. Estudo realizado por Rizzo (2013) exhibe que 42% do total de empreendimentos franqueados do país, são liderados por mulheres, e complementa expondo que esse espaço cada vez mais será conquistado por esse grupo. Segundo o mesmo autor, os estabelecimentos liderados por mulheres possuem um faturamento cerca de 35% superior aos liderados pelo sexo masculino. As explicações para esse resultado de acordo com o autor dão-se ao fato de as mulheres adaptarem-se mais facilmente aos padrões estabelecidos pela franqueadora e por terem maior organização em suas tarefas. Portanto, mesmo com o avanço do número de empresas lideradas por mulheres, a presença do sexo masculino ainda é mais expressiva analisando-se o estudo de Rizzo (2010) sobre *franchising* no Brasil, o que vai ao encontro dos dados obtidos por meio da presente pesquisa.

No estudo realizado no município de Cerro Largo/RS não constatou-se empreendedor com idade inferior a vinte anos, sendo a maior concentração nos empreendedores acima de quarenta anos encontrando-se 50% dos participantes nessa faixa etária, ainda, dois empreendedores encontram-se na faixa de vinte a trinta anos e o mesmo número pôde ser encontrado nos empreendedores entre trinta e um a quarenta anos de idade. Esse elevado índice de empreendedores na faixa de idade superior a quarenta anos é também constatado em estudo realizado por Rizzo (2013), o qual verifica que mais de 33% dos potenciais franqueados encontram-se nessa faixa etária, ou seja, de 36 à 45 anos. Considerando que dos empreendedores aqui tratados, os quais enquadram-se na faixa de quarenta anos ou mais, já possuírem franquia tempo superior a seis anos, constata-se que os dados condizem com as faixas etárias nacionais. Reafirmando o exposto Luiz et al. (2006) em estudo realizado no município de Tupã (SP) constatou que o perfil dos franqueados abrange pessoas as quais

encontram-se na faixa de 40 a 60 anos, estando também dentro da margem nacional. Para que os dados referentes ao estudo realizado no município em estudo possam ser mais facilmente identificados, observa-se o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Sexo x Idade dos empreendedores franqueados



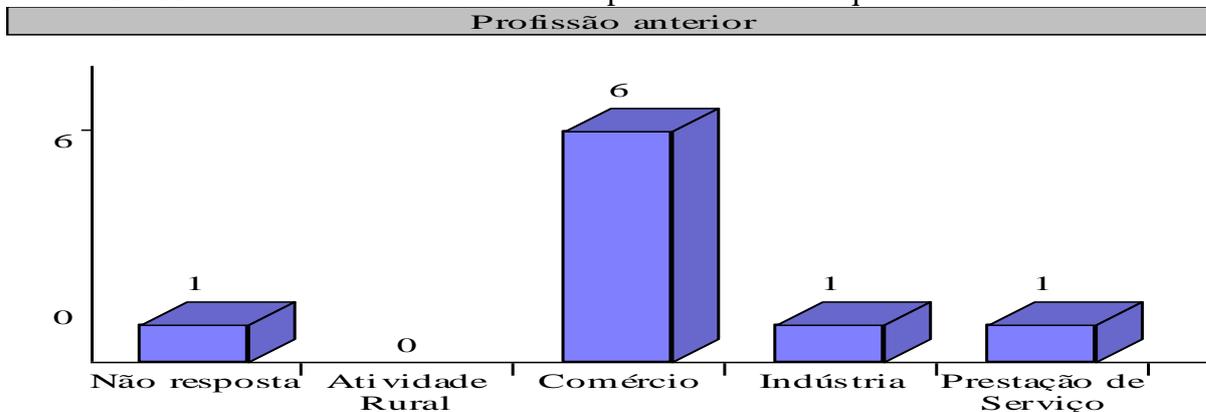
Fonte: Autor da pesquisa

No que se refere ao grau de escolaridade (instrução) dos franqueados observou-se que o maior percentual encontra-se atualmente com o ensino médio completo, sendo estes 50% dos empreendedores, um alegou possuir ensino superior incompleto e outros três possuem ensino superior completo. Sendo que nenhum dos participantes possui maior escolaridade que o ensino superior e nem menor grau de instrução que o ensino médio. Luiz et al. (2006) em seu artigo exibem que os franqueados, em geral, possuem nível de escolaridade considerável, apresentando ao menos o ensino médio completo, o que também pôde ser constatado no presente estudo.

Referente a profissão anterior exercida pelo empreendedor um deles optou por não responder, já que seu empreendimento foi o início de sua carreira profissional, outro franqueado alegou ter tido carreira anterior no setor industrial, cinco dos participantes do estudo afirmaram ter trabalhado no comércio e um apontou como profissão anterior o comércio e a prestação de serviços, somando um total de nove respostas, como pode ser visualizado no Gráfico 2. Percebe-se que dos oito participantes, sete exerciam profissão anterior, todos como funcionários em estabelecimentos de terceiros, o que foi também percebido por Rizzo (2013) em seu estudo no qual apresenta que aproximadamente 33% do total de franqueados do país era assalariado em alguma empresa antes de empreender por meio do *franchising*. Complementando os dados exibidos, Luiz et al. (2006) verifica que os franqueados em maioria possuem experiência funcional fora do modelo de franquia. Foi possível ainda, obter um comparativo sobre o percentual de franqueados estudantes antes de darem início ao empreendimento, correspondendo a 5% dos franqueados brasileiros como percebido por Rizzo (2013). No caso em questão, um dos empreendedores assinalou tal

alternativa, representado percentual próximo a média nacional se considerado o número de franqueados participantes dessa pesquisa.

Gráfico 2 – Profissão anterior a abertura do empreendimento franqueado



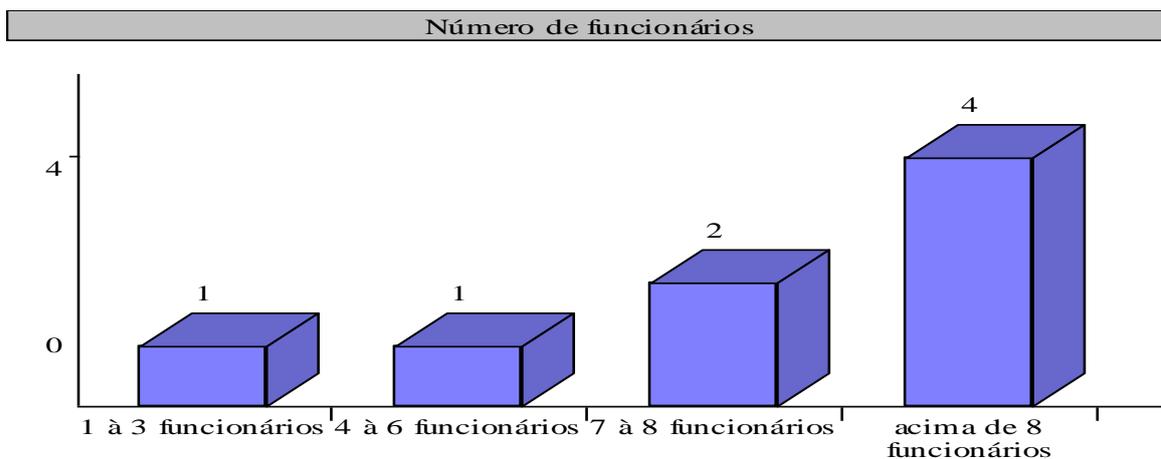
Fonte: Autor da pesquisa

Luiz et al. (2006) após a realização do estudo no município de Tupã (SP) sugerem que pessoas com este perfil (escolaridade considerável, faixa etária, experiência profissional anterior), estão mais flexíveis a aceitação de novos modelos de comercialização e distribuição de produtos e serviços como é o *franchising*.

O instrumento de coleta de dados utilizado também incluiu questionamentos acerca do perfil do empreendimento. Quanto ao tempo de existência da empresa no mercado, ou seja, a quanto tempo está exercendo suas atividades no município, seis dos franqueados apontam a alternativa que compreende estarem a mais de seis anos atuando e dois dos empreendedores afirmam estarem a menos de um ano no mercado cerro-larguense.

Em relação ao número de funcionários no estabelecimento franqueado, todas as alternativas foram preenchidas (Gráfico 3), um franqueado apontou a alternativa que contempla de um a três funcionários, também um empreendedor assinalou a alternativa que menciona contar com quatro a seis funcionários no estabelecimento, outros dois participantes do estudo possuem de sete à oito funcionários e quatro dos estabelecimentos franqueados têm a necessidade de número de funcionários superior a oito.

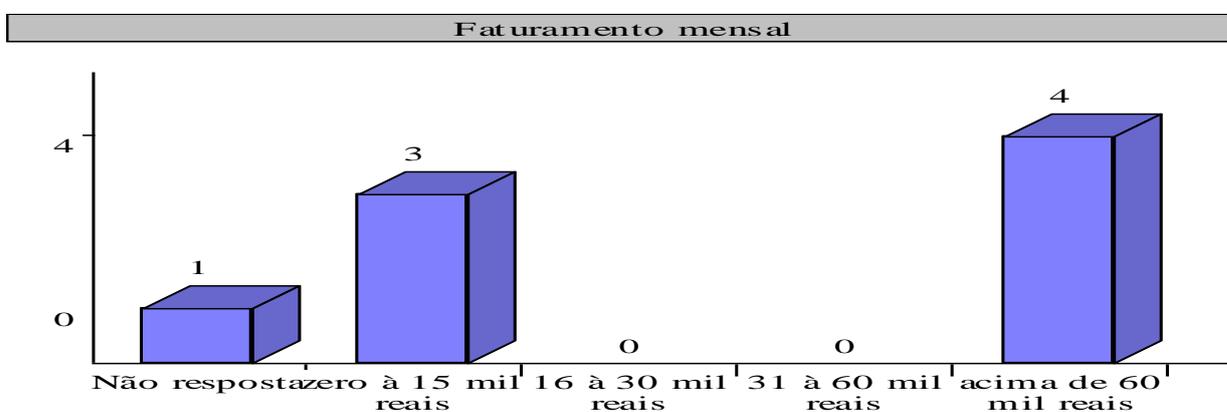
Gráfico 3 – Número de funcionários dos estabelecimentos franqueados



Fonte: Autor da pesquisa

O faturamento médio mensal das empresas franqueadas do município de Cerro Largo foi outra questão abordada no questionário, 50% dos franqueados do município alegam um faturamento superior a R\$ 60.0000,00 mês, três possuem faturamento entre zero a R\$ 15.000,00 mês e um dos franqueados do estudo optou por não responder a questão. Em busca efetuada no site da ABF (2014) percebe-se que existem franquias oscilando entre R\$ 10.000.00 a acima de R\$ 750.000,00 em termos de faturamento médio, muitos são os fatores que podem interferir, tais como: investimento feito, tamanho do município em que se insere, tempo de atuação da marca no mercado, entre outros, sendo portanto, os valores listados pelo empreendedores cerro-larguenses absolutamente condizentes e plausíveis a realidade das franquias brasileiras. Os resultados referentes ao faturamento das empresas em estudo podem ser visualizados de maneira sintética no Gráfico 4 apresentado na sequência.

Gráfico 4 – Faturamento mensal das franquias Cerro-larguenses



Fonte: Autor da pesquisa

No que contempla a localização do estabelecimento franqueado, sete, ou seja, 87,5% dos respondentes possuem sua franquia localizada no centro do município e apenas 12,5%, o que representa um dos franqueados, possui seu estabelecimento em local afastado do centro urbano. Em entrevista concedida a revista Exame no mês de abril desse ano (2014) a especialista em franquias, Lyana Bittencourt, remete a importância que deve ser desempenhada na escolha do ponto comercial para que a franquia tenha sucesso, para isso torna-se imprescindível que se conheça muito bem fatores como o público consumidor do produto que se deseja trabalhar, acessibilidade, fluxo de pessoas entre outros fatores, porém o principal fator a atentar refere-se as orientações transmitidas pelo franqueador o qual colaborará para a escolha do ponto ideal para instalação da franquia, descreve a especialista.

Considerando-se os itens que devem ser analisados ao escolher o ponto comercial, como o fluxo de pessoas, é que entende-se a concentração desse tipo de estabelecimento em locais melhores situados, geralmente em áreas centrais dos municípios.

4.3 MOTIVAÇÕES APRESENTADAS COM MAIOR FREQUÊNCIA PELOS EMPREENDEDORES FRANQUEADOS DO MUNICÍPIO DE CERRO LARGO/RS

Com pretensão de contemplar o segundo objetivo específico do estudo, o qual buscou identificar as principais motivações empreendedoras dos franqueados, solicitou-se aos mesmos que elegessem dentre os listados no questionário, cinco dos principais motivos que os levaram a dar início ao próprio empreendimento, sendo que o (a) respondente deveria alocar um a motivação de maior importância, e diminuir o grau de importância até chegar a cinco.

Em análise geral proporcionada por meio do *software* Sphinx®, foi possível perceber que a motivação empreendedora mais latente nos franqueados do município em estudo é a auto realização, já que foi citada em primeiro lugar por três dos empresários, representando 37,5 % do total dos participantes. Chiavenato (2009) aponta que a necessidade de auto realização diz respeito a realização do próprio potencial humano, o sentimento de realizar-se e estar satisfeito consigo. A auto realização e o reconhecimento para Chiavenato (2009), produzem efeito duradouro, provocando no ser humano maior produtividade e inclusive podendo levar a excelência. Essa necessidade segundo Bernardi (2003) e Ferrari (2010), transforma-se em um dos principais motivos que levam ao empreendedorismo, já que é raramente encontrada em ambientes de trabalho tradicionais. Outros dois empreendedores

apresentaram como principal motivo (ordem um) a independência, que teve o mesmo número de respostas, empatando portanto, com a percepção de uma oportunidade.

Como importância de segunda ordem, ou seja, em segundo lugar a principal motivação mais eleita pelos empreendedores, sendo detentora de três respostas foi a independência e outras cinco motivações obtiveram somente uma resposta. A independência está intimamente ligada ao fato de não mais depender do cumprimento das ordens de quem é superior, tendo certa autonomia e flexibilidade de horários, porém Bernardi (2003) aponta para a importância da conscientização do empreendedor ao fato que deverá esforçar-se e dedicar-se mais ao negócio do que qualquer outro envolvido, já que os resultados da empresa dependem da dedicação de seu líder, este deve inspirar e motivar seus colaboradores, apresenta Zilber; Almeida e Castilho (2003). Ter iniciativa, autoconfiança e determinação, são características do empreendedor que segundo Dornelas (2012) os fazem não esperar que as coisas ocorram, tendo iniciativa em fazê-las o que os torna mais independentes.

A motivação de terceira ordem mais repetida pelos empresários refere-se a busca de maiores ganhos, recebendo também três respostas. Algo hoje almejado pela maioria dos brasileiros é o alcance de maiores ganhos, esses permitirão o suprimento de necessidades. Os empreendedores buscam por negócios próprios conforme exposto por Bernardi (2003) e Degen (2009), em maioria por almejem a conquista de ganhos superiores aos quais estão habituados em atividades tradicionais, eles possuem vontade de tornarem-se ricos para que seus sonhos possam ser realizados. Porém menciona-se que isso não ocorre de imediato, já que há necessidade de reinvestir os lucros nos primeiros anos de negócio para que esse ocasione sucesso. Cabe ressaltar ainda que nem todos os empreendimentos realizam o desejo do empreendedor em criar fortunas baseadas nessa iniciativa.

Esses ganhos superiores quiçá se deem ao fato de os empreendedores aceitarem assumir riscos calculados e possuírem tolerância com incertezas, reagindo com certa facilidade a elas, adaptando-se as diferentes situações e mudanças que se farão necessárias, conforme expõem Razzolini Filho (2007).

Como quarta motivação merecedora de maior destaque por parte dos franqueados, já que recebeu o maior número de respostas é o fato de realizar um sonho, seguida a provar a si e aos outros sua capacidade e auto realização, as quais obtiveram empate, cada item recebendo duas respostas. Sonhos, para Dolabela (2008), Duro e Bonavita (2010) e Ferrari (2010), tratam-se da principal motivação empreendedora é o que impulsiona essas pessoas a agirem de forma diferente das demais e em contrapartida obter também resultados diferentes,

já que possuem grandes propósitos de vida, ou seja, grandes sonhos a serem concretizados. Para Razzolini Filho (2007) os empreendedores acreditam no que fazem, por isso se mantêm sempre confiantes em sua jornada.

O quinto motivo que levou a empreender mais alegado pelos franqueados cerrolarguenses, recebendo duas respostas, foi a percepção de uma oportunidade, seguido pelo desejo de realizar um sonho, atingir maiores ganhos, estar insatisfeito com o emprego, considerar possuir vocação e atingir auto realização, cada item com uma resposta. Perceber oportunidades para agir no mercado é uma das características mais latentes dos empreendedores de sucesso, conforme apresentado por Bernardi (2003), tornando-se essa uma das principais motivações que os levam a dar início ao negócio próprio, são capazes de visualizar ótimas oportunidades para atuar no mercado.

Algumas das motivações contidas no questionário não obtiveram resposta por parte dos franqueados do estudo, são elas: necessidade, ou seja, estar desempregado; ser o próprio patrão e status. Empreendedores por necessidade, como o próprio nome sugere, são aqueles em que as condições requerem que tornem-se empreendedores, em maioria são pessoas que estão desempregadas e veem na abertura de um empreendimento a solução para esse problema (DORNELAS, 2012). Enriquecendo a definição anterior, Mendes (2009) define o empreendedor por necessidade como sendo aquele que não encontra outra alternativa de sobrevivência naquele momento isolado de sua vida, aventurando-se e correndo os riscos inerentes a abertura de um empreendimento.

A fuga da rotina profissional, que torna-se comum quando assume-se determinado posto dentro de uma organização conforme apresenta Bernardi (2003), pode ser um dos motivos que torne o fato de ser o próprio patrão tão importante. Porém os participantes em questão não assinalaram tal questão detendo-se mais ao tema que remete ao anseio de sair da rotina.

Status, de acordo com Bernardi (2003) refere-se a obtenção de melhor posição social perante a própria sociedade e com as pessoas com as quais relaciona-se, ou seja, uma melhor posição ou colocação perante a sociedade. Nenhum dos franqueados do município de Cerro Largo elegeu essa como sendo uma de suas motivações, porém em questionamento seguinte alguns relatam ter atingido mais status. As informações acima explanadas podem ser visualizadas sinteticamente por meio da Tabela 1.

Tabela 1 - Motivações empreendedoras por ordem de importância

	ABS (ordem 1)	ABS (ordem 2)	ABS (ordem 3)	ABS (ordem 4)	ABS (ordem 5)	ABS (soma)	%
Auto Realização	3	0	0	2	1	6 (2,67)	75,0
Considerar que possui vocação	0	1	1	0	1	3 (3,33)	37,5
Desejo de sair da rotina	0	0	1	0	0	1 (3,00)	12,5
Independência	2	3	0	0	1	6 (2,17)	75,0
Insatisfação no emprego	0	1	0	0	1	2 (3,50)	25,0
Maiores ganhos	1	1	3	0	1	6 (2,83)	75,0
Percepção de uma oportunidade	2	1	1	1	2	7 (3,00)	87,5
Necessidade/desemprego	0	0	0	0	0	0 (-)	0,0
Possuía capital disponível	0	0	1	0	0	1 (3,00)	12,5
Pressões familiares	0	1	0	0	0	1 (2,00)	12,5
Provar a si e aos outros sua capacidade	0	0	0	2	0	2 (4,00)	25,0
Realizar um sonho	0	0	0	3	1	4 (4,25)	50,0
Ser o próprio patrão	0	0	1	0	0	1 (3,00)	12,5
Status	0	0	0	0	0	0 (-)	0,0
Total Observado	8	8	8	8	8		

Fonte : Autor da pesquisa

Em pesquisa realizada recentemente Rizzo (2013) apresenta que a insatisfação com a situação profissional e necessidade de mudanças, principalmente as que contemplam questões financeiras, são importantes motivos os quais levam as pessoas à empreender.

Após sanado o segundo objetivo específico do trabalho a próxima seção objetiva contemplar o terceiro objetivo. Para isso as vantagens do *franchising* mais mencionadas pelos participantes do estudo serão expostas.

4.4 VANTAGENS DO *FRANCHISING* MAIS OBSERVADAS E RELATADAS NA CONCEPÇÃO DOS FRANQUEADOS CERRO-LARGUENSES

Com o propósito de contemplar o terceiro objetivo específico do presente estudo buscou-se identificar as principais vantagens percebidas pelos empreendedores cerro-larguenses para que fizessem a escolha pelo *franchising* ao dar início ao próprio negócio.

Solicitou-se para que dentre quatorze vantagens listadas, as quais fundamentam-se em obras de autores, enumerassem as cinco que por eles foram consideradas ao elegerem a franquia, para tanto deveriam alocar um a principal vantagem percebida e cinco a que considerassem a menos importante dentre as cinco eleitas. Portanto, teremos a vantagem de ordem um mais citada, vantagem de ordem dois mais citada e assim sucessivamente.

Luiz et al. (2006) apontam em seu artigo que as vantagens proporcionadas pelo modelo de franquia constituem as razões para o seu estabelecimento, ou seja, os benefícios de sua adoção são determinantes para sua escolha, alguns dos benefícios expostos no estudo são: marca conhecida, boa reputação, publicidade entre outros, os quais percebe-se serem condizentes com as vantagens listadas pelos franqueados participantes desse estudo.

Constatou-se como a principal vantagem mencionada pelos empresários o fato de as franquias já contarem com marca conhecida e boa reputação, recebendo esse fator quatro respostas, representando 50% dos participantes. Para Cherto (1988) e Plá (2001) essa trata-se de uma vantagem clara do sistema, já que em grande parte dos casos a franquia está consolidada contando com marca que é sucesso no mercado, não havendo necessidade portanto, de tornar a marca conhecida pelos consumidores e percorrer todo o processo de consolidá-la no mercado. Silva et al. (2012) em seu artigo, expõem que existe esforço por parte das franqueadoras em valorizar a marca da franquia e sua imagem perante o mercado. Do mesmo modo Lavieri e Cunha (2009) apontam para essa preocupação do franqueador com a marca, já que esse é o seu principal ativo.

A segunda vantagem percebida como sendo de grande estima pelos franqueados, encontra-se empatado, com duas respostas cada, o fato de a franqueadora possuir conceito mercadológico já testado e aprovado no mercado e por desenvolver constantemente novos produtos e técnicas. A primeira questão referente ao conceito de mercado já ser testado e aprovado, de acordo com Cherto (1988) contempla o fato de não haver necessidade de criar nada novo, está tudo pronto, pois o sistema foi submetido a testes e aprovado no mercado que está em plena condição de funcionamento, reduzindo inclusive os riscos que possam vir a ser enfrentados na abertura de um empreendimento tradicional. A segunda questão a qual contempla o desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas e transfere-se em uma vantagem do sistema, dá-se ao fato de estar a cargo do franqueador o investimento na criação e aprimoramento dos produtos da marca, não havendo preocupação e investimentos do franqueado quanto a questão, permitindo que o mesmo esteja em constante inovação o que dificilmente é possível em pequenos empreendimentos individuais (CHERTO, 1988).

Novamente como vantagem de ordem três, ou seja, em terceiro lugar a vantagem mais mencionada pelos empreendedores, com duas respostas, encontra-se a questão de a franquia possuir conceito mercadológico testado e aprovado a qual mencionou-se recentemente. Além dessa, foram indicadas também vantagens como: maiores chances de sucesso, maior garantia de mercado, maior lucratividade, o fato da franquia favorecer a atuação em mercado competitivo e o desenvolvimento de novos produtos e técnicas. Maiores chances de sucesso, conforme apresentado por Leite (1990) e Cherto e Rizzo (1991) pode representar em alguns casos a garantia de sucesso, a qual se dá justamente pelo fato de a marca já ser conhecida e consolidada no mercado, o sistema já ter sido aprovado, não começando o negócio do zero e ainda o franqueado contará com o auxílio e assistência do franqueador, que acima de tudo deseja seu sucesso. Para Dantas, Campos e Filho (2013) o ideal é que as expectativas do franqueador e franqueado estejam alinhadas, implicando na ausência de lacuna negativas nessa relação.

Maior garantia de mercado foi outro item destacado pelos empresários do município de Cerro Largo, essa pode ser considerada uma grande vantagem competitiva ao franqueado, pois os produtos e marca já foram testadas e já se tem um perfil de consumidores para aquele determinado produto/serviço, em muitos casos o franqueado contará com a exclusividade das vendas em seu território delimitado, conforme exibem Leite (1990) e Plá (2001).

Maior lucratividade, a qual ocorre devido as economias de escala, prazos de pagamento mais flexíveis, custos de instalação menores e outras despesas que são reduzidas na montagem do novo empreendimento, diminuindo os custos, sobrarão mais dinheiro em caixa e os lucros serão mais expressivos, conseqüentemente o retorno sobre o investimento virá mais rápido, sendo esta outra vantagem do *franchising* ao franqueado, de acordo com Leite (1990).

O fato de a franquia favorecer a atuação em um mercado altamente competitivo também obteve respostas dos franqueados cerro-larguenses, essa vantagem é apontada por Plá (2001) o qual entende que as franquias proporcionam maior facilidade de atuação e competitividade no mercado. E por fim, como mais uma vantagem de terceira ordem percebida pelos franqueados no sistema está o fato de o franqueador desenvolver novos produtos e técnicas, questão essa aclarada anteriormente.

Não houve mais de um empreendedor que elegeu a mesma opção no que refere-se a quarta principal vantagem percebida para que se elegeu o *franchising* (vantagem de ordem 4), obtendo-se portanto oito respostas distintas, entre elas estão: os riscos minimizados na

abertura do negócio próprio, que para Plá (2001) ocorre pela assistência do franqueador e ao fato de ter conceito de mercado testado e aprovado que funciona, o franqueado não estará sozinho. Não haver necessidade de “reinventar a roda” foi outra resposta verificada em quarta ordem, o negócio está pronto basta seguir o padrão do franqueador, expõem Cherto e Rizzo (1991). Proporcionar assistência e orientação na abertura do negócio, trata-se de outra importante vantagem do *franchising*, o franqueado poderá contar como o apoio e ajuda do franqueador em todas as questões relacionadas ao negócio, de acordo com Plá (2001). Dentre outras vantagens já apresentadas na ordem um, dois e ordem três já mencionadas e as quais podem ser visualizadas na tabela 2.

Maior chance de sucesso, também foi em quinta ordem a vantagem do sistema mais mencionada pelos franqueados. Publicidade, o franqueado contará com publicidade da marca, a qual é de responsabilidade da franqueadora não preocupando-se em divulgá-la conforme apresenta Cherto (1988) e ainda menores custos de instalação e operação “muitos *franchisors* (franqueadores) fazem uso do poder de compra para obter descontos junto a fornecedores de materiais e serviços e repassam, no todo ou em parte esses benefícios aos seus *franchisees* (franqueados)” (CHERTO, 1988, p. 61) foram outras vantagens citadas pelos empresários e as quais não haviam sido contempladas nas demais ordens.

Apenas duas, das quatorze vantagens expostas no questionário, não receberam respostas e são: economias de escala e facilidade de instalação da unidade e início da operação. Economia de escala é citado por Leite (1990) como um benefício do *franchising*, o autor cita como exemplo propaganda, a qual é realizada pela franqueadora porém mediante um fundo de reserva destinado a isso, o qual é arrecadado dos franqueados tornando assim maior a quantidade e a qualidade das mídias que promovem a marca com investimento reduzido, já que é rateado entre todos os franqueados. Ainda, o autor aponta que há economia de escala na compra de equipamentos e produtos, isso pelo fato de serem adquiridos em grandes quantidades.

Os resultados apresentados nesse tópico podem ser facilmente visualizados por meio da Tabela 2 que segue.

Tabela 2 – Vantagens do sistema *franchising* mais citadas pelos franqueados

	ABS (ordem 1)	ABS (ordem 2)	ABS (ordem 3)	ABS (ordem 4)	ABS (ordem 5)	ABS (soma)	%
Conceito mercadológico já testado e aprovado	2	2	2	1	0	7 (2,29)	87,5
Desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas	0	2	1	0	1	4 (3,00)	50,0
Economias de escala	0	0	0	0	0	0 (-)	0,0
Facilidade na instalação da unidade e início da operação	0	0	0	0	0	0 (-)	0,0
Favorece a instalação em um mercado competitivo	0	1	1	0	0	2 (2,50)	25,0
Maior chance de sucesso	1	1	1	1	3	7 (3,57)	87,5
Maior garantia de mercado	0	1	1	1	0	3 (3,00)	37,5
Maior lucratividade	0	1	0	1	0	2 (3,00)	25,0
Marca conhecida e com boa reputação	4	0	1	1	0	6 (1,83)	75,0
Minimiza os riscos da abertura de um negócio próprio	0	0	0	1	0	1 (4,00)	12,5
Não há necessidade de reinventar a roda	0	0	0	1	1	2 (4,50)	25,0
Proporciona orientação e assistência na adm. do negócio	1	0	1	1	1	4 (3,25)	50,0
Publicidade	0	0	0	0	1	1 (5,00)	12,5
Redução dos custos de instalação e operação	0	0	0	0	1	1 (5,00)	12,5
Total Observado	8	8	8	8	8		

Fonte : Autor da pesquisa

A presente seção objetivou conhecer as vantagens e/ou benefícios percebidos pelos franqueados do município de Cerro Largo, para que optassem por esse modelo de negócio ao dar início ao empreendimento próprio. A próxima seção contemplará as realizações alcançadas pelos empresários por meio da franquia.

4.5 REALIZAÇÕES PROPORCIONADAS PELO EMPREENDEDORISMO

O presente tópico tem por objetivo analisar se as motivações empreendedoras dos franqueados do município de Cerro Largo/RS transformaram-se em realização com a aquisição da franquia, desse modo contemplando o quarto objetivo específico do estudo. Para isso, as questões do bloco dois do questionário foram reformuladas em frases afirmativas e

negativas. Assim, o respondente deveria assinalar em relação a cada par de frases o grau de proximidade com o resultado obtido por meio da abertura do seu empreendimento.

Constaram no questionário vinte e oito frases, sendo destas, quatorze afirmativas e quatorze negativas, ficando sobre responsabilidade do participante assinalar a que melhor descrevesse a realização atingida. Observou-se que em relação a auto realização todos os participantes apontaram frases afirmativas, concordando sobre terem-na atingido por meio da franquia.

Sobre ter descoberto a vocação por meio do empreendimento cinco dos franqueados alegam ter descoberto, assinalando portanto, frases positivas. Outros três participantes demonstraram indiferença em relação ao questionamento, ou seja, não concordam, nem discordam sobre a questão. Acreditar no que faz, mantendo-se sempre confiante em sua jornada, é uma característica manifesta nos empreendedores (RAZZOLINI FILHO, 2007).

Cinco dos participantes apontam terem melhorado sua rotina sendo seu próprio patrão, outros três, assinalaram o quadrado do meio demonstrando estarem indiferentes sobre o tema, isso possivelmente se dê ao fato de como líder de uma empresa ter de se dedicar mais ao empreendimento que os demais funcionários, cumprindo carga horária muitas vezes superior que em atividades tradicionais como empregado. Para fugir dessa rotina o empreendedor deverá usar sua criatividade, buscando sempre inovar (BERNARDI, 2003).

No que contempla o alcance da independência, seis dos empreendedores assinalaram frases positivas (realização de ordem um e dois) e dois dos franqueados demonstraram-se indiferentes acerca desse questionamento. A indiferença dos dois participantes pode ter se dado a questão, como explica Bernardi (2003) de haver necessidade de muita disciplina quando se é chefe para que desse modo atinja-se os resultados esperados. Complementando sobre o papel do líder Ferrari (2010) e Dornelas (2012) apontam que esse deve ser capaz de motivar as pessoas a sua volta a seguirem suas ideias e acreditarem em seus ideais.

Todos os participantes do estudo demonstraram realização e satisfação quanto a atividade que desenvolvem, ou seja, gostam de atuar como empreendedores, sendo este outro questionamento presente no instrumento de coleta de dados. Sete ilustraram realização total e apenas um explanou realização de ordem três, marcando o terceiro quadrado da esquerda para a direita.

Maiores ganhos segundo Bernardi (2003) e Degen (2009) é outra motivação que leva as pessoas darem início ao próprio negócio. A respeito desse item observou-se que sete, dos oito franqueados cerro-larguenses, escolheram frases afirmativas, remetendo ao atingimento

de realização financeira com a abertura da franquia, notou-se que há realização de ordem um, ou seja, completa realização por parte de quatro empresários e realização de ordem dois na concepção de dois franqueados. Somente um dos participantes demonstrou-se indiferente quanto a questão, não concordando nem discordando do exposto.

Em relação a franquia ter mostrado-se uma boa oportunidade de mercado seis dos franqueados concordaram totalmente, assinalando realização de ordem um. Outro franqueado demonstrou realização de ordem dois e um último participante alegou não concordar nem discordar da questão. Mauro (2006) entende que o *franchising* é uma das melhores alternativas de canal de distribuição de produtos e serviços, ou seja, considera que o sistema de franquias é uma oportunidade eficiente.

Outra questão solicitada, sendo que nessa seis dos participantes do estudo mostraram-se indiferentes, é no que tange a franquia ter sido uma escolha pelo fato de estar desempregado, possivelmente não tratava-se disso mas poderiam estar insatisfeitos com a atividade que desempenhavam. Outros dois franqueados assinalaram concordância de ordem três. Portanto, percebe-se ser esse o questionamento com maior número de respostas remetendo-se a indiferença.

Ferrari (2010) expõem que muitos optam por empreender com desejo de investir seu dinheiro em algo que proporcionará retorno futuro, ou seja, investir em algo que traga rendimentos contínuos mesmo que não imediatos. Sete dos franqueados participantes do estudo acreditam ter investido seu dinheiro em um negócio viável que possibilitará ganhos permanentes ao longo do tempo. Um participante optou pela alternativa que remete indiferença.

Estar em busca de uma boa convivência familiar é elencado por Bernardi (2003), como um motivo para empreender, isso significa sanar as pressões pela busca de ganhos que supram as necessidades familiares. Seis dos franqueados do município de Cerro Largo, relatam ter melhorado a convivência familiar com o ato de empreender, verificou-se que um dos empresários não concorda nem discorda do exposto e outro alega ter piorado a relação familiar, não pelo fato de ter diminuído os ganhos, sendo possível constatar nas respostas fornecidas, mas talvez por ter menos tempo para dedicar-se à família. Conforme exposto por Razzolini Filho (2007) e Reis e Armond (2010) os empreendedores tem uma enorme capacidade de dedicação ao trabalho, sendo os primeiros a chegarem e os últimos a saírem da empresa, afinal o maior responsável pela busca dos resultados é o chefe, desse modo sobrando pouco tempo para dedicar-se à família em alguns casos.

Há ainda aqueles que empreendem para mostrar as pessoas que são capazes de vencer por meio da abertura do próprio negócio e para mostrarem a si mesmo do que são capazes, conforme apresenta Bernardi (2003). O estudo realizado com empreendedores franqueados cerro-largueses, obteve como resultado que: seis dos franqueados obtiveram realização nesse quesito, três com realização total e outros três com realização de segunda ordem. Dois participantes mostraram-se indiferentes acerca desse questionamento, não concordando nem discordando do apresentado.

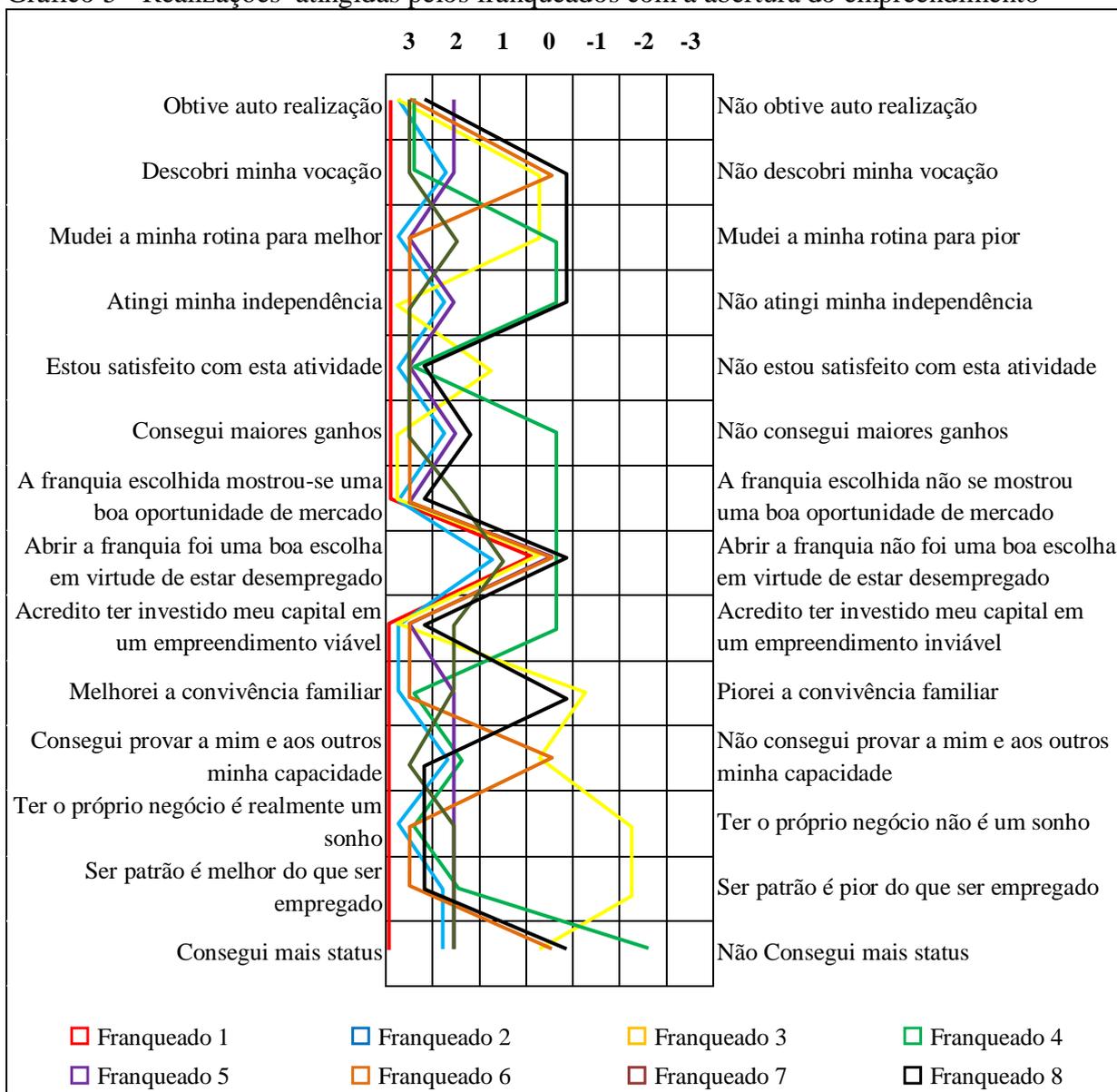
Seguindo aos questionamentos propostos no instrumento de coleta de dados, solicitou-se aos participantes para que assinalassem o grau de realização ou de proximidade com o resultado obtido em relação a abertura do empreendimento ser a realização de um sonho. Do total de oito participantes, sete elegeram frases afirmativas considerando ser verdadeiro esse item (realização de ordem um e dois). Um dos participantes, contrariando os demais franqueados e autores (Dolabela (2009); Duro e Bonavita (2010) e Dornelas (2012) os quais expõem que o sonho é o que impulsiona os empreendedores, sendo uma característica latente nos mesmos, alega que através da franquia não concretizou a realização de um sonho.

Sobre a questão que ser partão é melhor que trabalhar como empregado novamente sete dos franqueados alegam realização nesse quesito, elegendo frases da esquerda, portanto, afirmativas. Apenas para um dos participantes ser partão é pior do que ser empregado, contrariando as informações coletadas com os demais participantes do estudo.

Mesmo nenhum dos franqueados do estudo elegendo como uma motivação empreendedora o alcance de status, listado por Bernardi (2003) como motivador na abertura de empresas, quatro dos participantes expõem ter o atingido a partir do .empreendedorismo. Outros três mostram-se indiferentes à questão e um aponta não ter atingido status, optando por frase negativa.

As informações apresentadas nessa seção podem ser visualizadas de forma sucinta no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Realizações atingidas pelos franqueados com a abertura do empreendimento



Fonte: Autor da pesquisa

Verificou-se por meio dos questionários que há realização por parte dos franqueados do município de Cerro Largo/RS na grande maioria dos questionamentos. Em maioria constatou-se realização total, ou seja, de ordem um (57 pontos), seguida da realização de ordem dois (25 pontos), a realização em ordem três foi detentora de três respostas. Questionamentos com demonstração de indiferença detiveram vinte e três respostas no total, já respostas negativas foram apenas quatro, um baixo número quando comparado as repostas positivas que totalizaram oitenta e cinco.

Contemplado o quarto objetivo específico do presente trabalho, na sequência cruzamento de dados serão expostos com o intuito de identificar se há ou não relação entre as variáveis.

4.6 ANÁLISE DO CRUZAMENTO DE DADOS

Considerando-se a subjetividade do pesquisador que muitas vezes está presente em pesquisas qualitativas, serão expostos nesta seção cruzamentos de dados com a intenção de buscar melhor compreensão do problema estudado. Ressalta-se que serão explicitados os cruzamentos considerados mais relevantes por parte do pesquisador. Outros cruzamentos de dados poderão ser consultados no Apêndice 3 do presente trabalho.

4.6.1 Motivação empreendedora

Dado o fato de as motivações empreendedoras serem tão interessantes e relevantes como objeto de estudo é que utilizou-se delas em grande parte dos cruzamentos realizados, relacionando-as com questões tais como: sexo dos participantes, idade, grau de instrução, profissão anterior, respectivamente.

Apresenta-se como relevante no cruzamento dos dados referentes a motivação empreendedora e sexo dos participantes o fato de mesmo havendo disparidade do número de franqueados do sexo feminino (25%) para o sexo masculino (75%) os motivos que levam ambos a empreenderem assemelhar-se muito. Ressalta-se questões que compreendem auto realização, independência e maiores ganhos, em que 75% dos participantes alegam essas motivações, independente do grau de importância considerado, sendo que somente um participante do sexo feminino e outro do sexo masculino não alegaram em momento algum tais questões. Provar a si e aos outros sua capacidade e insatisfação no emprego foram itens que receberam respostas por parte de um franqueado e uma franqueada. Observa-se ainda, que a motivação, status, não obteve resposta por nenhum dos participantes do estudo. Entende-se portanto, embora o número de participantes masculinos tenha sido superior ao feminino que as motivações em maioria não diferem, independente do sexo. Acompanhe a Tabela 3.

Tabela 3 - Motivação Empreendedora x Sexo

	Feminino	Masculino	TOTAL
Auto Realização	1	5	6
Considerar que possui vocação	1	2	3
Desejo de sair da rotina	1	0	1
Independência	1	5	6
Insatisfação no emprego	1	1	2
Maiores ganhos	1	5	6
Percepção de uma oportunidade	1	6	7
Por necessidade/desempregado	0	0	0
Possuía capital disponível	0	1	1
Pressões familiares	1	0	1
Provar a si e aos outros sua capacidade	1	1	2
Realizar um sonho	1	3	4
Ser o próprio Patrão	0	1	1
Status	0	0	0
TOTAL	10	30	40

Fonte: Autor da pesquisa

*Os valores da tabela são as quantidades de citações de cada dupla de categorias.

Outra questão que considerou-se relevante realizar o cruzamento de dados refere-se a motivação empreendedora relacionada a idade dos participantes, como visto anteriormente a maior concentração dos franqueados do município em estudo e isso contempla também o panorama geral brasileiro, encontra-se com idade acima de quarenta anos, ou seja, maior número de respostas puderam ser percebidas nessa faixa etária e nenhuma resposta pôde ser constatada no que compreende participantes com idade inferior a vinte anos.

Mesmo com uma maior concentração em determinada faixa de idade constata-se que não há influência desse fator no momento que considera-se os motivos que os levam a empreender, ou seja, as respostas fornecidas por todos os participantes apresentam-se muito similares, tais como: auto realização, independência, maiores ganhos e percepção de uma oportunidade, as quais detiveram grande número de respostas, provando que independente de idade os motivos que levam as pessoas a começarem um negócio são geralmente os mesmos. Conforme expõem vários autores, Dolabela (2008), Dornelas (2012), Duro e Bonavita (2009) esse ato representa um sonho para a maioria dos brasileiros, sendo este motivo detentor de quarto respostas, representando 50% dos participante e 50% de cada faixa etária (1 do sexo feminino e 3 do sexo masculino). Independentemente da idade, questões como: necessidade/desemprego e status não foram alegadas por nenhum dos franqueados do estudo. Para melhor compreensão do exposto segue abaixo a Tabela 4, que trata das motivações empreendedoras ligadas a idade dos participantes.

Tabela 4 - Motivação Empreendedora x Idade

	Menos de 20 anos	20 à 30 anos	31 à 40 anos	Mais de 40 anos	TOTAL
Auto Realização	0	2	1	3	6
Considerar que possui vocação	0	0	1	2	3
Desejo de sair da rotina	0	0	0	1	1
Independência	0	1	2	3	6
Insatisfação no emprego	0	1	0	1	2
Maiores ganhos	0	2	2	2	6
Percepção de uma oportunidade	0	2	2	3	7
Por necessidade/desemprego	0	0	0	0	0
Possuía capital disponível	0	0	0	1	1
Pressões familiares	0	0	0	1	1
Provar a si e aos outros sua capacidade	0	0	1	1	2
Realizar um sonho	0	1	1	2	4
Ser o próprio patrão	0	1	1	0	1
Status	0	0	0	0	0
TOTAL	0	10	10	20	40

Fonte: Autor da pesquisa

Ao relacionar as motivações empreendedoras com o grau de instrução dos participantes, ou seja, analisar se a escolaridade influencia nas motivações empreendedoras, primeiramente verificou-se que 50 % dos franqueados do estudo possuem ensino médio completo, um possui ensino superior incompleto e outros três possuem o ensino superior completo, para tanto maior número de respostas puderam ser percebidas em dois níveis de escolaridade. Apesar do exposto, nota-se que as motivações listadas em maioria repetem-se, constatando-se que não dependem do grau de instrução ou escolaridade dos empresários, já que houveram questões que detiveram de seis a sete respostas como é perceptível ao analisar a Tabela 5 que segue.

Tabela 5 - Motivação Empreendedora x Grau de instrução

	Ensino básico	Ensino médio	Ensino superior incompleto	Ensino superior completo	Pós graduação/ mestrado/ doutorado	TOTAL
Auto Realização	0	3	0	3	0	6
Considerar que possui vocação	0	1	0	2	0	3
Desejo de sair da rotina	0	1	0	0	0	1
Independência	0	2	1	3	0	6
Insatisfação no emprego	0	2	0	0	0	2
Maiores ganhos	0	3	1	2	0	6
Percepção de uma oportunidade	0	3	1	3	0	7
Por necessidade/desemprego	0	0	0	0	0	0
Possuía capital disponível	0	0	0	1	0	1
Pressões familiares	0	1	0	0	0	1
Provar a si e aos outros sua capacidade	0	1	1	0	0	2
Realizar um sonho	0	2	1	1	0	4
Ser o próprio patrão	0	1	0	0	0	1
Status	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0	20	5	15	0	40

Fonte: Autor da pesquisa

No que compreende a motivação empreendedora relacionada a profissão anterior dos participantes não obteve-se surpresas, já que a maioria, 75%, exercia profissão anterior no comércio. Observa-se que auto realização, independência, maiores ganhos, percepção de uma oportunidade foram novamente as detentoras do maior número de respostas, 7, 7, 6, 8 respectivamente. Seguida da realização de um sonho que aparece com 5 pontos. O total de respostas da questão foi de 45 pontos, isso pelo fato de um dos empreendedores alegar ter exercido função em dois ramos de atividade apresentados no instrumento de coleta de dados, conforme exposto na Tabela 6.

Tabela 6 - Motivação Empreendedora x Profissão anterior

	Não resposta	Atividade Rural	Comércio	Indústria	Prestação de serviço	TOTAL
Auto Realização	0	0	5	1	1	7
Considerar que possui vocação	0	0	2	1	0	3
Desejo de sair da rotina	0	0	1	0	0	1
Independência	1	0	4	1	1	7
Insatisfação no emprego	0	0	2	0	0	2
Maiores ganhos	1	0	4	1	0	6
Percepção de uma oportunidade	1	0	5	1	1	8
Por necessidade/desemprego	0	0	0	0	0	0
Possuía capital disponível	0	0	1	0	1	2
Pressões familiares	0	0	1	0	0	1
Provar a si e aos outros sua capacidade	1	0	1	0	0	2
Realizar um sonho	1	0	3	0	1	5
Ser o próprio patrão	0	0	1	0	0	1
Status	0	0	0	0	0	0
TOTAL	5	0	30	5	5	45

Fonte: Autor da pesquisa

Tendo contemplado os cruzamentos de informações que compreendem motivações empreendedoras dos franqueados cerro-larguenses, cabe na sequência expor de maneira sucinta cruzamentos de algumas informações relacionando-as com as vantagens percebidas pelos empreendedores do município de Cerro Largo/RS para que optassem pelo modelo de negócio franqueado ao dar início ao empreendimento.

4.6.2 Vantagens do Franchising

Considerando-se a importância do sistema *franchising* como modelo de empreendedorismo e sendo seus benefícios/vantagens os principais fatores que levam aos empreendedores optarem por esse modelo de negócio, é que nessa subseção faz-se o cruzamento das vantagens apresentadas pelos participantes relacionando-as com diversos fatores, tais como: sexo dos empreendedores, idade e grau de instrução.

Ao cruzar as vantagens do *franchising* contidas no questionário e embasadas em autores como: Cherto (1988), Leite (1990) e Plá (2001), com o sexo dos participantes, percebe-se que mesmo o público masculino do estudo sendo superior ao feminino, muitas são as questões em que as respostas fornecidas repetem-se, independente do sexo. Nota-se que há por parte dos franqueados certo consenso sobre algumas das vantagens do sistema, principalmente no que contempla o fato de por meio do *franchising* contar com conceito mercadológico já testado e aprovado e haver maior chance de sucesso através da franquia, sendo que as duas franqueadas do estudo e outros cinco franqueados apontaram tais questões como importantes vantagens do sistema. Marca conhecida e com boa reputação deteve seis respostas, outras questões foram menos listadas, porém, em quase todas houveram respostas tanto por parte do sexo feminino quanto por parte do sexo masculino. Economia de escala e facilidade de instalação da unidade e início da operação não receberam respostas. Tais informações podem ser visualizadas de forma clara e sintética na Tabela 7, a qual demonstra que independente do sexo as vantagens percebidas pelos franqueados são geralmente as mesmas.

Tabela 7 – Vantagens do *franchising* x Sexo

	Feminino	Masculino	TOTAL
Conceito mercadológico já testado e aprovado	2	5	7
Desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas	2	2	4
Economias de escala	0	0	0
Facilidade de instalação da unidade e início da operação	0	0	0
Favorece a atuação em um mercado competitivo	0	2	2
Maior chance de sucesso	2	5	7
Maior garantia de mercado	0	3	3
Maior lucratividade	1	1	2
Marca conhecida e com boa reputação	1	5	6
Mínimiza os riscos da abertura de um negócio próprio	0	1	1
Não há necessidade de “reinventar a roda”	1	1	2
Proporciona orientação e assistência na administração do negócio	1	3	4
Publicidade	0	1	1
Redução dos custos de instalação e operação	0	1	1
TOTAL	10	30	40

Fonte: Autor da pesquisa

* Os valores da tabela são as quantidades de citações de cada dupla de categorias

Ao relacionar as vantagens listadas pelos franqueados cerro-larguenses, com o grau de instrução destes, percebe-se que a escolha das vantagens não é influenciada pela escolaridade dos participantes, já que independente da instrução as respostas fornecidas demonstram que há questões enfatizadas por quase totalidade dos participantes, essas referem-se ao: conceito mercadológico já testado e aprovado, maior chance de sucesso e marca reconhecida e com

boa reputação, as quais detiveram de 6 à 7 respostas, contemplando todos os níveis de escolaridade presentes no estudo. Outras questões também obtiveram respostas que abrangem os três níveis de instrução contidos nessa pesquisa, ainda, algumas questões apresentaram respostas isoladas, porém, em resumo, entende-se que as vantagens apresentadas pelos franqueados do município de Cerro Largo/RS não são influenciadas pelos níveis de escolaridade. Essas informações estão representadas na Tabela 8 de modo a facilitar sua visualização.

Tabela 8 – Vantagens do *franchising* x Grau de instrução

	Ensino básico	Ensino médio	Ensino superior incompleto	Ensino superior completo	Pós graduação/ mestrado/ doutorado	TOTAL
Conceito mercadológico já testado e aprovado	0	4	1	2	0	7
Desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas	0	2	1	1	0	4
Economias de escala	0	0	0	0	0	0
Facilidade de instalação da unidade e início da operação	0	0	0	0	0	0
Favorece a atuação em um mercado competitivo	0	0	0	2	0	2
Maior chance de sucesso	0	3	1	3	0	7
Maior garantia de mercado	0	0	1	2	0	3
Maior lucratividade	0	1	0	1	0	2
Marca conhecida e com boa reputação	0	3	1	2	0	6
Mínimiza os riscos da abertura de um negócio próprio	0	1	0	0	0	1
Não há necessidade de “reinventar a roda”	0	2	0	0	0	2
Proporciona orientação e assistência na administração do negócio	0	3	0	1	0	4
Publicidade	0	0	0	1	0	1
Redução dos custos de instalação e operação	0	1	0	0	0	1
TOTAL	0	20	5	15	0	40

Fonte: Autor da pesquisa

Como explanado anteriormente, seis, do total de oito participantes do estudo, precedente a abertura do empreendimento exerciam profissão no setor comercial, portanto maior concentração de respostas pôde ser visualizada nessa profissão. Ao considerar a relação entre vantagens e profissão anterior todos os participantes da pesquisa, em algum grau de importância consideram o fato de a franquia contar com conceito mercadológico já testado e

aprovado e esta apresentar-se como um empreendimento que permite maior chance de sucesso. Algumas das vantagens listadas obtiveram respostas isoladas como publicidade, redução dos custos de instalação e minimização dos riscos inerentes a abertura de um empreendimento, entretanto, cinco das quatorze vantagens listadas somaram sozinhas mais do dobro de pontos das 9 restantes, ou seja, há uma concentração de respostas em alguns itens, constatando-se que as vantagens listadas pelos participantes não sofrem influência da profissão que exerciam anteriormente à atividade empreendedora. Para melhor compreensão, observe a Tabela 9 exposta na sequência.

Tabela 9 – Vantagens do *franchising* x Profissão anterior

	Não resposta	Atividade Rural	Comércio	Indústria	Prestação de serviço	TOTAL
Conceito mercadológico já testado e aprovado	1	0	5	1	1	8
Desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas	1	0	3	1	0	5
Economias de escala	0	0	0	0	0	0
Facilidade de instalação da unidade e início da operação	0	0	0	0	0	0
Favorece a atuação em um mercado competitivo	0	0	1	0	1	2
Maior chance de sucesso	1	0	5	1	1	8
Maior garantia de mercado	1	0	1	1	0	3
Maior lucratividade	0	0	2	0	1	3
Marca conhecida e com boa reputação	1	0	4	0	1	6
Mínimiza os riscos da abertura de um negócio próprio	0	0	1	0	0	1
Não há necessidade de “reinventar a roda”	0	0	2	0	0	2
Proporciona orientação e assistência na administração do negócio	0	0	4	0	1	5
Publicidade	0	0	1	0	0	1
Redução dos custos de instalação e operação	0	0	1	0	0	1
TOTAL	5	0	30	5	5	45

Fonte: Autor da pesquisa

Para dar fim a essa subseção, a qual tratou diferentes cruzamentos de dados, conclui-se expondo o cruzamento das questões referentes as motivações empreendedoras e vantagens percebidas para que o *franchising* fosse a escolha no momento de empreender. Para melhor visualização observe a Tabela 10.

Tabela 10 – Motivação empreendedora x vantagens percebidas

	Conceito mercadológico já testado e aprovado	Desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas	Economias de escala	Facilidade na instalação da unidade e início da operação	Favorece a atuação em um mercado competitivo	Maior chance de sucesso	Maior garantia de mercado	Maior lucratividade	Marca conhecida e com boa reputação	Minimiza os riscos da abertura de um negócio próprio	Não há necessidade de "reinventar a roda"	Proporciona orientação e assistência na administração do negócio	Publicidade	Redução dos custos de instalação e operação	TOTAL
Auto Realização	5	2	0	0	2	5	2	2	4	1	2	3	1	1	30
Considerar que possui vocação	2	1	0	0	2	3	2	0	3	0	0	1	1	0	15
Desejo de sair da rotina	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	5
Independência	5	3	0	0	2	5	3	1	5	1	0	3	1	1	30
Insatisfação no emprego	2	1	0	0	0	2	0	1	1	0	2	1	0	0	10
Maiores ganhos	5	2	0	0	2	5	3	0	6	1	1	3	1	1	30
Percepção de uma oportunidade	6	3	0	0	2	6	3	1	6	1	1	4	1	1	35
Por necessidade/desempregado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Possuía capital disponível	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	5
Pressões familiares	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	5
Provar a si e aos outros sua capacidade	2	2	0	0	0	2	1	1	1	0	1	0	0	0	10
Realizar um sonho	4	3	0	0	0	4	1	1	3	0	1	3	0	0	20
Ser o próprio Patrão	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	5
Status	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	35	20	0	0	10	35	15	10	30	5	10	20	5	5	200

Fonte: Autor da pesquisa

Os valores da tabela são as quantidades de citações de cada dupla de categorias.

Tendo essas duas variáveis relacionadas, motivação empreendedora e vantagens percebidas no *franchising*, percebe-se no que refere-se as motivações que itens como: auto realização, independência e maiores ganhos receberam grande pontuação, cada qual com 30 pontos, ficando atrás somente da percepção de uma oportunidade, questão alegada por maior número de participantes, contando portanto, com 35 pontos. Para autores como Dornelas (2012), Ferrari (2010) e Razzolini Filho (2007), empreendedores conseguem visualizar oportunidades onde a maioria das pessoas só enxergaria dificuldades.

Ao considerar as vantagens para a escolha do sistema, as quais foram alegadas com mais assiduidade pelos participantes do estudo, temos: conceito mercadológico já testado e aprovado e maior chance de sucesso, ambas com 35 pontos cada, seguida pela marca conhecida e com boa reputação, vantagem essa merecedora de 30 pontos na concepção dos franqueados cerro-larguenses.

Visto as motivações e vantagens mais citadas pelos empreendedores do estudo, aponta-se que ao relacioná-las a questão, conceito mercadológico já testado e aprovado, obteve cinco pontos quando ligado a auto realização, a mesma pontuação pode ser percebida no que contempla a independência e maiores ganhos, ainda, seis pontos foram constatados quando observa-se tal vantagem ligada a percepção de uma oportunidade. As mesmas pontuações foram constatadas ao relacionar as motivações com a vantagem 6 listada, a qual refere-se a maior chance de sucesso proporcionada pelas franquias. As demais questões obtiveram valores menos expressivos de pontos em ambos itens, como pode-se observar na tabela 10.

A segunda vantagem listada no instrumento de coleta de dados a qual é embasada em autores como Cherto (1988) e Leite (1990), refere-se ao desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas por parte da franqueadora, tal vantagem não obteve pontuações superiores a 3 ao relacionar-se com as motivações empreendedoras. Independência, percepção de uma oportunidade e realização de um sonho, quando relacionadas a vantagem acima mencionada foram detentoras de 3 pontos cada, sendo esse o valor mais expressivo nesse cruzamento. Economia de escala relacionada às motivações empreendedoras não obteve nenhuma resposta por parte dos participantes da pesquisa, assim como a facilidade na instalação da unidade e início da operação.

Seguindo à quinta vantagem listada no questionário (Apêndice A), referente a franquia favorecer a atuação em um mercado competitivo percebe-se ao relacionar-se com as

motivações elencadas pelos empresários do estudo, que obteve-se respostas em cinco, das quatorze motivações, são elas: auto realização, considerar que possui vocação, independência, maiores ganhos e percepção de uma oportunidade, cada uma com dois pontos. A sexta vantagem contida no questionário foi elucidada anteriormente, juntamente à primeira.

Partindo para sétima vantagem contida no estudo, a qual trata da maior garantia de mercado propiciada pelo sistema *franchising*, nota-se ao relacionar com as motivações empreendedoras alegadas pelos participantes que: independência, maiores ganhos e percepção de uma oportunidade, foram as que obtiveram maior pontuação nesse cruzamento, atingindo 3 pontos cada, seguida pela auto realização e considerar que possui vocação, ambas com 2 pontos, outros dois itens desse cruzamento obtiveram apenas um ponto cada.

Marca reconhecida e com boa reputação obteve pontos mais expressivos ao relacionar-se com as motivações: auto realização, independência, maiores ganhos e percepção de uma oportunidade, com 4, 5, 6 e 6 pontos, respectivamente. Ainda, considerar possuir vocação e realização de um sonho também obtiveram respostas nesse cruzamento, ambas com 3 pontos.

Outra vantagem do *franchising* abordada na presente pesquisa é o fato de a franqueadora proporcionar orientação e assistência na administração do negócio, ao relacionar tal vantagem as motivações que levam as pessoas à empreender constata-se que: auto realização, independência, maiores ganhos e realização de um sonho aparecem com 3 pontos cada, ficando atrás somente da percepção de uma oportunidade, a qual relacionada com a vantagem acima exposta deteve 4 pontos.

As demais vantagens listadas no instrumento de coleta de dados do presente estudo, ao serem relacionadas com as motivações empreendedoras do mesmo, não obtiveram em seu somatório pontuação superior a 10. Três das quatro questões não contempladas nesse momento somaram apenas 5 pontos e outra somou 10, não acreditando portanto, ser necessário explaná-las devido aos baixos valores a elas destinadas por parte dos franqueados participantes da pesquisa. Os resultados referentes ao cruzamento dessas duas variáveis podem ser visualizados de forma sucinta na tabela 10.

Cruzamentos acerca das realizações obtidas por meio do empreendimento franqueado podem ser visualizados no apêndice C do presente estudo, optou-se por não incluí-los no texto por não apresentarem grandes revelações, porém, constata-se que há por parte dos franqueados realização em grande parte dos questionamentos apresentados, não sendo essas decisivamente influenciadas pela idade, sexo ou escolaridade dos participantes.

5 CONCLUSÃO

O empreendedorismo tem sido abordado por diversos pesquisadores, sendo portanto tema de diversos estudos na área acadêmica, porém o empreendedorismo por meio de modelos de negócios franqueados mostra-se carente na academia, mesmo o *franchising* atingindo crescimento acentuado nas últimas décadas. Percebendo-se tal fato é que considerou-se pertinente e importante a realização dessa pesquisa, acreditando-se que será de grande valia ao campo acadêmico.

Este estudo foi realizado com base na definição de uma situação problema, a qual consistiu em responder: quais as motivações, realizações e escolha pelo modelo de *franchising* no município de Cerro Largo/RS? O intuito principal do presente estudo foi analisar as motivações, realizações e escolha pelo modelo *franchising* no município de Cerro Largo/RS. Como objetivos específicos teve-se: a) identificar o perfil do empreendedor e do empreendimento; b) descrever as motivações empreendedoras; c) descrever os fatores de escolha pelo modelo de franquia; d) verificar a realização pessoal, profissional e financeira do empreendedor.

A aplicação do questionário aos participantes do estudo, ou seja, aos franqueados do município permitiu o alcance dos objetivos propostos, permitindo conhecer o perfil dos empreendedores e empreendimentos, suas motivações empreendedoras, as vantagens por eles percebidas para que fizessem a escolha pelo *franchising* ao empreender e ainda se o empreendimento escolhido proporcionou o alcance de realizações, sejam elas pessoais, profissionais ou financeiras.

Quanto ao perfil do empreendedor o trabalho evidenciou que em maioria, 75% dos participantes eram do sexo masculino, com maior concentração de idade na faixa acima de 40 anos, possuindo grau de instrução razoável, sendo o mínimo por eles mencionado, ensino médio completo, considerando ainda que 3 dos 8 participantes possuem ensino superior completo. A profissão exercida por sete dos franqueados a qual antecedeu a atividade empreendedora era desempenhada no setor comercial.

Sobre o perfil dos empreendimentos franqueados, constata-se no que contempla o tempo de atuação do empreendimento que 6 atuam a mais de seis anos no mercado cerro-larguense e os demais alegam estarem atuando tempo inferior a um ano. 50% dos estabelecimentos estudados nessa pesquisa declaram empregarem mais de oito funcionários, mesmo percentual pôde ser observado no que refere-se ao faturamento mensal, em que

metade dos participantes afirmam faturamento superior a R\$ 60.000,00. Ainda, em relação a localização do estabelecimento apenas um encontra-se afastado do centro urbano.

Elucidado o segundo objetivo específico desta pesquisa, conclui-se no que compreende as motivações empreendedoras que os motivos mais latentes, os quais levaram os empreendedores em questão a darem início ao negócio, foram em primeira ordem auto realização, seguida pela independência, sendo este o motivo de ordem dois mais alegado pelos participantes. Em ordem três a motivação mais listadas foi a busca por maiores ganhos, em ordem 4 o motivo mais considerado pelos empresários do estudo encontra-se a realização de um sonho e concluído como motivação de ordem 5 mais mencionada a percepção de uma oportunidade. Porém, ao considerar as motivações sem analisar o grau de importância elencado, a motivação mais citada pelos participantes foi a percepção de uma oportunidade com frequência 87,5% de respostas.

No que compreende as vantagens do *franchising* mais enfatizadas pelos empresários do estudo, considerando-se a ordem de importância por eles alocada, tem-se como vantagem de ordem um mais enfatizada pelos participantes o fato de a franqueadora possuir marca conhecida e com boa reputação. Como vantagem de ordem dois mais alegada encontram-se empatadas, ambas com duas respostas, conceito mercadológico já testado e aprovado e desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas, seguindo a vantagem de ordem três mais mencionada, novamente encontramos o fato de a franquia já contar com conceito mercadológico testado e aprovado. Vários foram os fatores detentores de respostas quando refere-se a vantagem de ordem quatro, encontrando-se diversos itens cada um com uma resposta, tais como: maior chance de sucesso, maior lucratividade, maior garantia de mercado entre outras. Por fim, como vantagem de ordem cinco mais mencionada pelos participantes do estudo encontra-se o fato de a franquia propiciar maior chance de sucesso. Ao analisar as vantagens do sistema mais listadas, sem considerar a importância alocada, constata-se que conceito mercadológico já testado e aprovado e maior chance de sucesso, são empatadas, as mais listadas pelos participantes do presente estudo.

Percebeu-se ainda, no que se refere as realizações propiciadas pelo empreendimento franqueado, que em relação a auto realização todos os franqueados alegam terem-na atingido em algum grau, sendo que 50% dos participantes apontam ter melhorado a rotina, alcançado a independência, atingido maiores ganhos e melhorado a convivência familiar. Número mais expressivo dos participantes, superior a 50%, considera que a franquia foi uma ótima opção

de mercado, acreditando ter investido o capital em empreendimento viável, realizando o sonho de ser dono do próprio empreendimento.

Com base nos dados coletados e aqui apresentados concluiu-se que as motivações, vantagens percebidas e realizações alcançadas por intermédio do empreendedorismo assemelham-se muito dentre os participantes do estudo, constatando-se que independente de gênero, idade, grau de instrução/escolaridade ou profissão exercida precedente a atividade empreendedora, os motivos que levam as pessoas a empreender são em maioria os mesmos, bem como as vantagens percebidas para que se opte por modelos de negócio franqueados. E apresenta-se como verdadeira as publicações de pesquisadores, os quais apontam que ao empreender as pessoas buscam realizarem-se pessoal, profissional e financeiramente, e que atingem grande parte de suas motivações com esse ato, já que conclui-se que há por parte dos franqueados alcance de diversas realizações, principalmente no que refere-se a auto realização em que todos os participantes afirmam terem-na atingido. Considero esta a realização mais importante, pois representa que embora muito tenha-se a conquistar, há por parte do empresário satisfação consigo próprio nas atividades que desenvolve.

Há ainda muito a ser desbravado no campo acadêmico no que compreende o empreendedorismo através de modelos de negócio franqueados. Sugere-se como tema para pesquisas futuras o aprofundamento da relação que deve permear entre franqueador/franqueado, bem como o aprofundamento do processo de implantação de franquias. Não descarta-se também o estudo do processo de transformação de empreendimentos tradicionais em empreendimentos franqueados, o que torna-se mais complexo pelo município em questão não contar com empresas franqueadoras.

REFERÊNCIAS

- AGAFARMA FARMÁCIAS. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.agafarma.com.br/historico/>>. Acesso em 01/06/14.
- AGUIAR, Helder de Souza; CONSONI, Flavia; BERNARDES, Roberto Carlos. Franquias brasileiras: Estudo sobre motivações e estratégias da internacionalização conduzida (2013 maio). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**. Bento Gonçalves – RS, Brasil, p. 4. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es350.pdf>. Acesso em 04/05/14.
- ANDRADE, Renato. **Conexões Empreendedoras**. São Paulo: Gente, 2010. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=4idFvbnIT9oC&oi=fnd&pg=PR1&dq=livros+sobre+empreendedorismo&ots=ioWicyB3Hz&sig=_XoFX4r2MKGeGxgGwGi6jEVpPco#v=onepage&q=livros%20sobre%20empreendedorismo&f=false>. Acesso em 21/04/2014.
- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa**- 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- ARAÚJO, Davi Lucas Arruda de; POPADIUK, Silvio. Barreiras na transferência de conhecimentos do franqueador para o franqueado: Uma aplicação em escolas de idiomas (2013 setembro). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p. 16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2013/06%20-%20ESO/PDF%20ESO%20-%20Tema%203/2013_EnANPAD_ESO425.pdf>. Acesso em 04/05/14.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING* - ABF, 2014. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/noticias/mercado-brasileiro-de-franquias-supera-odos-eua-em-numero-de-marcas>>. Acesso em 08/06/14.
- BARROSO, Luiz Felizardo. **Conveniência e Franchising: O canal de varejo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2005.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BESHEL, Michael, F. **An Introduction to Franchising**. IFA Educational Foundation: New York, 2001. Disponível em: <http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise_Industry/Resources/Education_Foundation/Intro%20to%20Franchising%20Student%20Guide.pdf>. Acesso em 22/05/2014.
- BITTENCOURT, Lyana. Como escolher o ponto comercial para sua franquia. **Revista Exame.com**. 07/04/2014. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-escolher-um-ponto-comercial-para-sua-franquia>>. Acesso em 02/10/14.

BRASIL. Lei nº 8.955 de 15 de dez. 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*Franchising*) e dá outras providências. Código Comercial. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18955.htm>. Acesso em 01/05/2014.

BR. Petrobras. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/a-marca-petrobras/>>. Acesso em 18/09/2014.

CHERTO, Marcelo Raposo; RIZZO, Marcus. **Franchising: Como Comprar sua Franquia** passo a passo. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

CERETTA, Paulo Sergio. et al. Análise de risco: Um modelo de interpretação das informações sobre investimentos em franquias (2004). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**. p. 12. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/CCG/2004_CCG956.pdf>. Acesso em 03/05/14.

CRETELLA, Jose Neto. **Do contrato Internacional de Franchising**. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

CORREA, Patricia Soares Azoline. HOELTEGEBBAUM, Marianne; MACHADO, Hilka Vier. Análise do perfil empreendedor dos franqueados de escolas de idiomas na cidade de Londrina, Paraná (2006 outubro). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**. Gramado – RS, Brasil, p.16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/Simp%C3%B3sio/simpósio_2006/ENN/2006_ENN70.pdf>. Acesso em 02/05/14.

DANTAS, Marcel Lima Ribeiro; CAMPOS, Domingos Fernandes; FILHO, Evadio Pereira. Um modelo de avaliação do relacionamento franqueador-franqueado com base nas lacunas da qualidade do serviço: Um estudo de caso em uma rede do setor farmacêutico (2013 setembro). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p. 16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2013/09%20-%20GOL/PDF%20GOL%20-%20Tema%204/2013_EnANPAD_GOL769.pdf>. Acesso 02/05/14.

DAVIDOVITSCH, Lia; CALDAS, Luiz Fernando; SILVA, Jorge Ferreira. Estruturação das redes de *fast food*: Um estudo empírico sobre os antecedentes do *franchising* e suas implicações sobre o desempenho das firmas (2009 maio). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**. p. 14. Disponível em: <[file:///C:/Users/Line/Downloads/v4404299%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Line/Downloads/v4404299%20(1).pdf)>. Acesso em 04/05/14.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: Empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=CKuzdJZhOrAC&oi=fnd&pg=PA3&dq=livros+sobre+empreendedorismo&ots=vz1iZkSGSN&sig=79OBpIIaGuL48Bq1jptudJeOgzg#v=onepage&q=livros%20sobre%20empreendedorismo&f=false>>. Acesso em 24/04/2014.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. – 4 ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. – 2ª reimpressão.

DURO, Jorge; BONAVIDA, J.R. **Desperte o Empreendedor em você**. 4 ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2010. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=xT8hKErU8sEC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=duro+e+bonavita+Senac&source=bl&ots=AIQD2jJ8HH&sig=5zVU_2hTmsqA8_J36b3TyKRjyo&hl=ptBR&sa=X&ei=y2ySU_zdMqvQsQT6wYDgCA&ved=0CE8Q6AEwBw#v=onepage&q=duro%20e%20bonavita%20Senac&f=false>. Acesso em 14/04/14.

FERRARI, Roberto. **Empreendedorismo para Computação**: Criando negócios de Tecnologia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=9Xck5SCbnb0C&oi=fnd&pg=PP1&dq=livros+sobre+empreendedorismo&ots=IFvHzofZVq&sig=tVDbjVtXHfgX8ytbFiv3Dbtvohg#v=onepage&q=livros%20sobre%20empreendedorismo&f=false>>. Acesso em 24/04/2014.

FONTENELLE, Caio; HOELTGEBAUM, Marianne; SILVEIRA, Amélia. A influência do perfil empreendedor dos franqueados no desempenho organizacional (2006 setembro). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**. Salvador – BA, Brasil, p. 16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esoc-1135.pdf> >. Acesso em: 03/05/14.

GEM, **Global Entrepreneurship Monitor** (Monitor Global de Empreendedorismo). Disponível em: <file:///C:/Users/Line/Downloads/26022014160005.pdf>>. Acesso em 09/06/14.

GIL, Carlos Antonio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. – 6. ed. – 3. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2010.

GONSALVES, Elisa Pereira. Iniciação à Pesquisa Científica. - 4. ed. São Paulo: Alínea, 2007.

GRISOTTO, Raquel. **Revista Veja**, 2012. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/brasil-e-um-dos-piores-paises-para-empreender>>. Acesso em 09/06/14.

HEY PEPPERS ENGLISH IS COOL. **A escola**. Disponível em: <http://heypeppers.com.br/>. Acesso em 25/08/14.

HISRICH, Robert D; PETERS, Michael P; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**, tradução - Teresa Felix de Sousa – 7 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2009.

JÚLIO, Carlos Alberto; CARNIER, Roberto Luiz. **Você, Um grande Empreendedor**. Livros da Safra: São Paulo, 2013. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=yRCFAQAQAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=livros+sobre+empreendedorismo&ots=C4SR_VmJhP&sig=N6dtCG1Nrbtx3fDeXZkSVYjXJcY#v=onepage&q=livros%20sobre%20empreendedorismo&f=false>. Acesso em 22/04/2014.

KICH, Mara Cristine. et al. Mapeamento das publicações científicas sobre franquia no período de 2001 a 2011. **Periódico da revista eletrônica da UNIFEBE**, 2013. Disponível em: <[file:///C:/Users/Line/Downloads/197-365-1-SM%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Line/Downloads/197-365-1-SM%20(2).pdf)>. Acesso em 23/04/14.

LAVIERI, Carlos Amorim. CUNHA, Julio Araujo Carneiro da. A Utilização da avaliação de desempenho organizacional em franquias (2009, setembro). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p.14. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2009/ESO/2009_ESO3164.pdf>. Acesso em 03/05/14.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios**. São Paulo: Atlas, 1990.

LOPEZ, Paulo Ancona; VECCHI, Ana. **A nova era do franchising**: desvendando os segredos das franquias de qualidade. São Paulo: Infinito, 2000.

LUIZ, Diana Lourenço, et al. Franchising como forma de negócio: um estudo preliminar no município de Tupã (SP). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração** (2006 setembro). Salvador – BA, Brasil, p. 15. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2006-gctc-2204.pdf>>. Acesso em 03/05/14

MALHOTRA, Naresh. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. – 7. ed.- São Paulo: Atlas, 2010.

MARICATO, Percival. **Franquias**: bares, restaurantes, lanchonetes, *fast-foods* e similares. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=ZWqKhMZj3VUC&pg=PA17&lpg=PA17&dq=%C3%A9+uma+cria%C3%A7%C3%A3o+inteligente+que+permite+o+controle+e+a+expans%C3%A3o+r%C3%A1pida+da+produ%C3%A7%C3%A3o+ou+comercializa%C3%A7%C3%A3ap2LbtGQKw&hl=pt-BR&sa=X&ei=H7>>. Acesso em 03/05/14.

MARQUES, Dalton Siqueira Pitta; MERLO, Edgart Monforte. Barreiras à internacionalização de franquias brasileiras (2007 maio). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**. São Paulo – SP, Brasil, p.12. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2007/2007_3ES317.pdf>. Acesso em 02/05/14.

MARQUES, Dalton Siqueira Pitta; PRADO, Flavia Oliveira; NEVES, Marcos Fava. Flexibilização na oferta de franquias: O caso Microlins (2006). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**. p.14. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/ema/2006/dwn/ema2006-mktc-209.pdf>>. Acesso em: 02/05/14.

MATOS, Getulio Alves de Souza; LEBARCKY, Fernanda da Vitória. Franqueando culturas no *franchising*: Um modelo de duas organizações (2011 setembro). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p. 15. Disponível em:<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2011/EOR/2011_EOR_2158.pdf>. Acesso em 03/05/14.

MAURO, Paulo César. **Guia do franqueador**: como desenvolver marcas mundiais. – 4ª ed - São Paulo: Nobel, 2006. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=qPAfqQ59_bgC&oi=fnd&pg=PA9&dq=livros+guia+do+franqueador&oq=-ZdqCMPSTa&sig=-vXqQ>. Acesso em 27/04/2014.

MELO, Pedro Luzas de Resende; ANDREASSI, Tales. Publicação científica nacional e internacional sobre *franchising*: Levantamento e análise do período 1998 – 2007 (setembro, 2008). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**. p, 16. Disponível em: <<http://www.readcube.com/articles/10.1590/S1415-6552010000200006>>. Acesso em: 03/05/14.

MENDES, Jerônimo. **Manual do Empreendedor**: como construir um empreendimento de sucesso. São Paulo: Atlas, 2009.

MOURA, Thelmo Naves; LOPES, Humberto Elias Garcia. A aplicação dos tipos estratégicos de Miles e Snow à rede de franqueados dos correios em Minas Gerais (2009 junho). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**. Recife – PE, Brasil, p. 16. Disponível em:<http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=467&cod_evento_edicao=43&cod_edicao_trabalho=10161>. Acesso em 02/05/14.

MUNDO DAS MARCAS. **Histórico Ipiranga**. 2006. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/07/ipiranga-apaixonados-por-carro.html>>. Acesso em 31/05/14

O BOTICÁRIO, 2014. **História**. Disponível em: <<http://nossahistoria.grupoboticario.com.br/pt-br/Paginas/default.aspx>>. Acesso 01/06/14.

OLIVEIRA, João Bento Filho. **Empreendedorismo**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2010.

PAIVA, Simone Bastos. **Franquia**: uma estratégia empresarial através de rede de empresas. Biblioteca online Sebrae, 2005. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/35824D3A007ACC0403256FB00062CAD1/\\$File/NT000A4792.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/35824D3A007ACC0403256FB00062CAD1/$File/NT000A4792.pdf)>. Acesso em 20/04/2014.

PLÁ, Daniel. **Tudo sobre Franchising**. Rio de Janeiro: Senac, 2001. Disponível em <http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=IAnoxqgNhMC&oi=fnd&pg=PA7&dq=livros+sobre+franchising&ots=S6gO_qINda&sig=8qKqp>. Acesso 27/04/2014.

PLANEJE ASSESSORIA DE NEGÓCIOS, 2014. **Empresa**. Disponível em: <<http://planejeemprestimos.com.br/index.php/empresa>>. Acesso em 01/06/14.

PORTAL BRASIL, 2012. **Economia e Emprego**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>>. Acesso em 22/05/2014.

PRANDANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em 29/06/14.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Administração da pequena e média empresa**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=GDxNiJ3a0oMC&pg=PA22&lpg=PA22&dq=Conceitos+introdu%C3%B3rios+sobre+empreendedorismo+e+pequenos+neg%C3%B3cios&>>. Acesso em 10/04/14.

REIS, Evandro; ARMOND, Álvaro Cardoso. **Empreendedorismo**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=7ClajAQUBmUC&oi=fnd&pg=PA187&dq=livros+sobre+empreendedorismo&ots=aER8xlNDtp&sig=XxVeYb9hfPWpaGEfx07K8_QIc1E#v=onepage&q=livros%20sobre%20empreendedorismo&f=false>. Acesso em 22/04/2014.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS, 2012. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI31171317180,00BRASIL+E+O+TERCEIRO+MAIOR+PAIS+EM+NUMERO+DE+EMPREENDEDORES.html>>. Acesso em 08/06/14.

RIBEIRO, Adir. et al. **Gestão Estratégica do Franchising**: Como construir redes de franquias de sucesso – 2 ed - São Paulo: DVS, 2013. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=3tDbSfTCqXoC&printsec=frontcover&hl=ptBR&source=gb_s_atb#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 27/04/14.

RIZZO, Marcus. **Multiplicando sucesso**. 2013. Disponível em: <http://rizzofranchise.com.br/>. Acesso em 05/10/14.

ROCHA, Fabiula Bitencourt. GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Impacto da postura comportamental do franqueado e de sua relação com o franqueador no desempenho da franquia (2011 setembro). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p. 17. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2011/ESO/2011_ESO687.pdf>. Acesso em 04/05/14.

SALIM, Cesar Simões; SILVA, Nelson Caldas. **Empreendedorismo: Despertando a atitude Empreendedora**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=FcheAwAAQBAJ&printsec=frontcover&vq=livros+sobre+empreendedorismo&hl=ptBR#v=onepage&q=livros%20sobre%20empreendedorismo&false>>. Acesso em 24/04/2014.

SEBRAE, 2013. Disponível em: <http://gestaoportal.sebrae.com.br/uf/rio-de-janeiro/sebrae-no-rio-de-janeiro/estudos-e-pesquisas/1/conjunturaeconomica/Sebrae_CE_jul13_Sobrevivencia_MPE_%20Brasil.pdf>. Acesso em 22/05/2014.

SERTEK, Paulo. **Empreendedorismo**. Curitiba: IBPEX, 2007. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=WFmnUIX9jAC&oi=fnd&pg=PA5&dq=livros+sobre+empreendedorismo&ots=EqUvbDP0mB&sig=mWxxBSqOSE7PF_Gzp6QFwyRvNPA#v=onepage&q=livros%20sobre%20empreendedorismo&f=false>. Acesso em 21/04/2014.

SHEEL. **História**. Disponível em: <<http://www.shell.com/bra/aboutshell/who-we-are-tpkg/our-history/history-logo.html>>. Acesso em 18/09/2014.

SILVA, Clemente. R. **Empreendedorismo e o Perfil da Biblioteconomia: Uma Abordagem da Competência**. Laboratório de Tecnologias Intelectuais (LTI): Paraíba, 2011. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=zJTY9wzhqsC&oi=fnd&pg=PA15&dq=livros+sobre+empreendedorismo&ots=Km8a6tO4D&sig=3IBNzornADh67ekQMGv_eMLaBM#v=onepage&q=livros%20sobre%20empreendedorismo&f=false>. Acesso em 22/04/2014.

SILVA, Antonia. et al. O processo de transferência e absorção do conhecimento nas franquias de alimentos de uma região metropolitana do nordeste (2012 novembro). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**. Salvador – BA, Brasil, p. 16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/Simp%C3%B3sio/simposio_2012/2012_SIMPOSIO234.pdf>. Acesso em 04/05/14.

SILVA, Daniel Martins. A internacionalização das redes de franquias brasileiras e a necessidade de adaptação do composto de *marketing* aos novos mercados (2011). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**. p.16. Disponível em: <[file:///C:/Users/Line/Downloads/REC_FIL_ARQUI20070615140700%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Line/Downloads/REC_FIL_ARQUI20070615140700%20(4).pdf)>. Acesso em 03/05/14.

SILVA, Jorge Ferreira da. BRANDT, Eloi Almiro; COSTA, Lenise Saraiva de Vasconcelos. Trueto de tipologias estratégicas na arena das franquias de *fast food* no Brasil: Porter x Miles & Snow x Mintzberg (2003). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**. p. 14. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/ESO/2003_ESOTC.pdf>. Acesso em 03/05/14.

SILVEIRA, Thiago Cruz. et.al. Internacionalização de franquias do varejo de moda de países emergentes: Geração de proposições de pesquisa a partir de um estudo de casos múltiplos (2011 setembro). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p. 17. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2011/ESO/2011_ESO2617.pdf>. Acesso em 04/05/14.

SONZA, Igor Bernardi. KLOECKNER, Gilberto de Oliveira. Eficiência no investimento em franquias: Uma análise baseada em assimetria informacional (2009 setembro). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**. São Paulo – SP, Brasil, p.16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2009/FIN/2009_FIN1467.pdf>. Acesso em 03/05/14.

SUA FRANQUIA.COM: O PORTAL DOS BONS NEGÓCIOS. 2009. Disponível em: <<http://www.suafranquia.com/historias/o-boticario.html>>. Acesso em 01/06/14.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch. *Franchising: um sistema empreendedor de negócio – O caso da Apolar Imóveis* (2003). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**. p. 16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/ECE/2003_ECE138.pdf>. Acesso em: 04/05/14.

ZILBER, Moises Ari. ALMEIDA, Carlos Manuel de Almeida; CASTILHO, Jorge Bitencourt. A Estratégia de *franchising* e o perfil do franqueado como fator de sucesso do empreendimento: Um estudo de caso (2003). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**. p. 16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/ECE/2003_ECE402.pdf>. Acesso em 04/05/14.

APÊNDICE A – Questionário a ser aplicado aos Franqueados



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

CAMPUS CERRO LARGO

Este questionário tem como objetivo apresentar suporte acadêmico para pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso, Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul. Peço a gentileza que responda as questões a seguir.

1. Identificação do perfil empreendedor dos franqueados e dos empreendimentos.

Perfil do empreendedor	
Sexo	
() Feminino	() Masculino
Idade	
() menos de 20 anos	() 20 a 30 anos
() 31 a 40 anos	() acima de 40 anos
Qual seu grau de instrução (escolaridade)	
() Ensino Básico	() Ensino Médio
() Ensino Superior Incompleto	() Ensino Superior completo
() Pós graduação/Mestrado/Doutorado.	
Profissão anterior	
() Atividade Rural	() Comércio
() Indústria	() Prestação de Serviço
Perfil do empreendimento	
A quanto tempo você possui empresa?	
() menos de um ano	() 1 a 3 anos
() 4 a 6 anos	() mais de 6 anos
Qual o Número de funcionários?	
() 1 a 3 funcionários	() 4 a 6 funcionários
() 7 a 8 funcionários	() acima de 8 funcionários
Qual o Faturamento mensal?	
() zero a 15 mil reais	() 16 a 30 mil reais
() 31 a 60 mil reais	() acima de 60 mil reais
Localização	
() Centro	() Bairro
() Localidade afastada do centro urbano	

2. Tratando-se dos motivos que o levaram a empreender (abrir negócio próprio), quais dentre os apresentados na sequência considerou como os de maior importância? Escolha 5 dos 14 motivos listados, sendo esses os quais considera como os mais importantes. Alocue 1 ao motivo de maior importância e 5 ao motivo de menor importância, dentre os escolhidos, desconsiderando os demais itens.

Identificação do principal motivo que levou o empresário a optar pela abertura da empresa.	Marque 1 para a mais importante e diminua a importância até chegar a 5
1 Auto Realização	_____
2 Considerar que possui vocação	_____
3 Desejo de sair da rotina	_____
4 Independência	_____
5 Insatisfação no emprego	_____
6 Maiores ganhos	_____
7 Percepção de uma oportunidade	_____
8 Por necessidade/desempregado	_____
9 Possuía capital disponível	_____
10 Pressões familiares	_____
11 Provar a si e aos outros sua capacidade	_____
12 Realizar um sonho	_____
13 Ser o próprio Patrão	_____
14 Status	_____

3. Quais das vantagens listadas na sequência foram percebidas para que fizesse a escolha pelo modelo de negócio franqueado? Escolha 5 das 14 vantagens listadas, sendo essas as principais vantagens que você percebeu ao optar por um modelo de negócio franqueado ao empreender. Aloque 1 para a principal vantagem percebida e diminua o grau de importância, sendo que deverá alocar 5 ao item que considera de menor importância entre os cinco escolhidos. Desconsidere as demais vantagens listadas.

Vantagens	Marque 1 para a mais importante e diminua a importância até chegar a 5
1 Conceito mercadológico já testado e aprovado	_____
2 Desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas	_____
3 Economias de escala	_____
4 Facilidade na instalação da unidade e início da operação	_____
5 Favorece a atuação em um mercado competitivo	_____
6 Maior chance de sucesso	_____
7 Maior garantia de mercado	_____
8 Maior lucratividade	_____
9 Marca conhecida e com boa reputação	_____
10 Minimiza os riscos da abertura de um negócio próprio	_____
11 Não há necessidade de “reinventar a roda”	_____
12 Proporciona orientação e assistência na administração do negócio	_____
13 Publicidade	_____
14 Redução dos custos de instalação e operação	_____

4. Em relação a cada par de frases você deve assinalar o grau de proximidade com o resultado obtido por meio da abertura de seu empreendimento. Para cada frase existem 7 quadrados. Se acredita que a frase da esquerda é aquela que melhor descreve o resultado obtido, deve assinalar um dos três quadrados do lado esquerdo (quanto melhor essa frase descrever o resultado obtido mais próximo da frase esquerda deve estar o quadrado assinalado). Se considera que a frase da direita é aquela que melhor descreve o resultado obtido, deve assinalar um dos três quadrados do lado direito (quanto melhor essa frase descrever o resultado obtido mais próximo da frase direita deve estar o quadrado assinalado). Se considera que nenhuma das frases se relaciona com o resultado que obteve por meio da abertura do empreendimento (franquia), assinale o quadrado do meio.

1	Obtive auto realização	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Não obtive auto realização
2	Descobri minha vocação	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Não descobri minha vocação
3	Mudei a minha rotina para melhor	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mudei a minha rotina para pior
4	Atingi minha independência	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Não atingi minha independência
5	Estou satisfeito com esta atividade	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Não estou satisfeito com esta atividade
6	Consegui maiores ganhos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Não consegui maiores ganhos
7	A franquia escolhida mostrou-se uma boa oportunidade de mercado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A franquia escolhida não se mostrou uma boa oportunidade de mercado
8	Abrir a franquia foi uma boa escolha em virtude de estar desempregado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Abrir a franquia não foi uma boa escolha em virtude de estar desempregado
9	Acredito ter investido meu capital em um empreendimento viável	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Acredito ter investido meu capital em um empreendimento inviável
10	Melhorei a convivência familiar	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Piorei a convivência familiar
11	Consegui provar a mim e aos outros minha capacidade	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Não consegui provar a mim e aos outros minha capacidade
12	Ter o próprio negócio é realmente um sonho	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ter o próprio negócio não é um sonho
13	Ser patrão é melhor do que ser empregado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ser patrão é pior do que ser empregado
14	Consegui mais status	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Não Consegui mais status

APÊNDICE B – Carta de apresentação e aceite em participar do estudo

Prezado(a) Senhor(a):

O questionário a ser realizado visa obter dados para o Trabalho de Curso cujo objetivo refere-se a obtenção do título de bacharel em Administração pela Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) – *Campus Cerro Largo/RS*. O trabalho intitulado: *Motivações, realizações e escolha pelo Franchising: análise do empreendedorismo no município de Cerro Largo* de autoria de Aline Hendges é orientado pelo professor Me. Rodrigo Prante Dill.

O presente questionário deverá mostrar a sua percepção no que se refere aos questionamentos propostos, buscando identificar as motivações, realizações e escolha pelo modelo de negócio franqueado do empreendedor. Cabe ressaltar que não há respostas certas ou erradas, trata-se apenas de uma pesquisa/levantamento.

A maioria das questões são fechadas, sendo que devem ser respondidas marcando um “X” na alternativa que melhor se adequar ao seu julgamento; outras são descritivas, nas quais poderá relatar/descrever suas experiências empresariais. Se for da vontade do respondente, poderá receber os resultados da pesquisa podendo contribuir para sua experiência empresarial.

É importante salientar que os dados serão coletados e analisados para resultados de uma pesquisa e em nenhum momento serão identificados respostas de indivíduos e/ou empresas individualmente.

Aceito participar da pesquisa assinando abaixo:

Nome

APÊNDICE C – Cruzamentos

Esse apêndice contará com cruzamento de dados que abrange principalmente as realizações obtidas pelos empresários franqueados cerro-larguenses as quais deram-se a partir da abertura do empreendimento. Tais cruzamentos não foram inclusos no texto por não apresentarem revelações, já que as realizações atingidas já haviam sido detalhadamente expostas. Cabe ressaltar que sexo, idade, escolaridade e profissão anterior, não são fatores decisivos para que haja ou não atingimento de realizações por parte dos franqueados, pois percebeu-se independente desses fatores que há realização em diferentes itens por grande parte dos empreendedores.

Gênero x realizações obtidas

	Obtive auto realização	Descobri minha vocação	Mudei a minha rotina para melhor	Atingi minha independência	Estou satisfeito com esta atividade	Consegui maiores ganhos	A franquia escolhida mostrou-se uma boa oportunidade de mercado	Abrir a franquia foi uma boa escolha em virtude de estar desempregado	Acredito ter investido meu capital em um empreendimento viável	Melhorei a convivência familiar	Consegui provar a mim e aos outros minha capacidade	Ter o próprio negócio é realmente um sonho	Ser patrão é melhor do que ser empregado	Consegui mais status
Feminino	3,00	3,00	2,50	3,00	3,00	3,00	2,50	0,50	2,50	2,50	3,00	2,50	2,50	2,50
Masculino	2,83	1,17	1,50	1,67	2,67	2,00	2,50	0,17	2,50	1,67	1,50	1,83	1,50	0,17

Idade x realizações obtidas

	Obtive auto realização	Descobri minha vocação	Mudei a minha rotina para melhor	Atingi minha independência	Estou satisfeito com esta atividade	Consegui maiores ganhos	A franquia escolhida mostrou-se uma boa oportunidade de mercado	Abrir a franquia foi uma boa escolha em virtude de estar desempregado	Acredito ter investido meu capital em um empreendimento viável	Melhorei a convivência familiar	Consegui provar a mim e aos outros minha capacidade	Ter o próprio negócio é realmente um sonho	Ser patrão é melhor do que ser empregado	Consegui mais status
menos de 20 anos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20 à 30 anos	2,50	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	0,50	3,00	2,50	2,00	2,50	2,00	2,00
31 à 40 anos	3,00	1,50	0,00	0,00	3,00	1,00	1,50	0,00	1,50	1,50	2,50	3,00	2,50	-1,50
acima de 40 anos	3,00	1,50	2,00	3,00	2,50	3,00	2,75	0,25	2,75	1,75	1,50	1,25	1,25	1,25

Atividade anterior x realizações obtidas

	Obtive auto realização	Descobri minha vocação	Mudei a minha rotina para melhor	Atingi minha independência	Estou satisfeito com esta atividade	Consegui maiores ganhos	A franquia escolhida mostrou-se uma boa oportunidade de mercado	Abrir a franquia foi uma boa escolha em virtude de estar desempregado	Acredito ter investido meu capital em um empreendimento viável	Melhorei a convivência familiar	Consegui provar a mim e aos outros minha capacidade	Ter o próprio negócio é realmente um sonho	Ser patrão é melhor do que ser empregado	Consegui mais status
Atividade Rural	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comércio	2,83	1,67	2,33	2,17	3,00	2,50	2,83	0,33	2,83	2,17	2,17	2,67	2,50	1,50
Indústria	3,00	0,00	0,00	3,00	1,00	3,00	3,00	0,00	3,00	-1,00	0,00	-3,00	-3,00	0,00
Prestação de Serviço	3,00	0,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	0,00	3,00	3,00	0,00	3,00	3,00	0,00

Escolha pelo modelo de *franchising* x realizações obtidas

	Obtive auto realização	Descobri minha vocação	Mudei a minha rotina para melhor	Atingi minha independência	Estou satisfeito com esta atividade	Consegui maiores ganhos	A franquia escolhida mostrou-se uma boa oportunidade de mercado	Abrir a franquia foi uma boa escolha em virtude de estar desempregado	Acredito ter investido meu capital em um empreendimento viável	Melhorei a convivência familiar	Consegui provar a mim e aos outros minha capacidade	Ter o próprio negócio é realmente um sonho	Ser patrão é melhor do que ser empregado	Consegui mais status
Conceito mercadológico já testado e aprovado	2,86	1,86	2,00	2,29	2,71	2,29	2,43	0,29	2,43	2,14	1,71	1,86	1,57	0,86
Desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas	3,00	2,25	2,00	2,25	3,00	2,25	2,00	0,25	2,00	2,75	2,00	2,75	2,50	0,50
Economias de escala	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Facilidade na instalação da unidade e início da operação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Favorece a atuação em um mercado competitivo	3,00	0,00	0,00	1,50	2,00	2,50	3,00	0,00	3,00	-0,50	1,50	0,00	0,00	0,00
Maior chance de sucesso	3,00	1,57	1,57	2,00	2,71	2,29	2,43	0,29	2,43	1,86	1,86	2,00	1,71	0,57
Maior garantia de mercado	3,00	1,00	0,00	1,00	2,33	1,67	2,00	0,00	2,00	0,67	1,67	1,00	0,67	-1,00
Maior lucratividade	3,00	1,50	2,50	3,00	3,00	3,00	2,50	0,50	2,50	2,50	1,50	2,50	2,50	1,00
Marca conhecida e com boa reputação	2,83	1,67	1,50	1,67	2,67	2,00	2,50	0,17	2,50	1,67	2,00	1,83	1,50	0,67
Minimiza os riscos da abertura de um negócio próprio	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	0,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Não há necessidade de "reinventar a roda"	3,00	2,50	2,50	2,50	3,00	2,50	2,50	1,00	2,50	2,50	2,50	2,50	2,00	2,00
Proporciona orientação e assistência na administração do negócio	2,75	1,75	3,00	2,50	3,00	2,50	3,00	0,25	3,00	2,75	1,75	2,75	2,50	1,75
Publicidade	3,00	0,00	0,00	0,00	3,00	2,00	3,00	0,00	3,00	0,00	3,00	3,00	3,00	0,00
Redução dos custos de instalação e operação	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	0,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00

MATRIZ DAS CORRELAÇÕES

	Obtive auto realização	Descobri minha vocação	Mudei a minha rotina para melhor	Atingi minha independência	Estou satisfeito com esta atividade	Consegui maiores ganhos	A franquia escolhida mostrou-se uma boa oportunidade de mercado	Abrir a franquia foi uma boa escolha em virtude de estar desempregado	Acredito ter investido meu capital em um empreendimento viável	Melhorei a convivência familiar	Consegui provar a mim e aos outros minha capacidade	Ter o próprio negócio é realmente um sonho	Ser patrão é melhor do que ser empregado	Consegui mais status
Obtive auto realização	1,00													
Descobri minha vocação	-0,11	1,00												
Mudei a minha rotina para melhor	-0,34	0,29	1,00											
Atingi minha independência	0,00	0,00	0,59	1,00										
Estou satisfeito com esta atividade	-0,14	0,47	0,48	-0,31	1,00									
Consegui maiores ganhos	0,10	-0,32	0,42	0,84	-0,29	1,00								
A franquia escolhida mostrou-se uma boa oportunidade de mercado	-0,19	-0,52	0,45	0,51	-0,19	0,77	1,00							
Abrir a franquia foi uma boa escolha em virtude de estar desempregado	0,22	0,38	0,31	0,24	0,22	0,15	0,00	1,00						
Acredito ter investido meu capital em um empreendimento viável	-0,19	-0,52	0,45	0,51	-0,19	0,77	1,00	0,00	1,00					
Melhorei a convivência familiar	-0,03	0,63	0,66	0,07	0,75	-0,24	-0,30	0,25	-0,30	1,00				
Consegui provar a mim e aos outros minha capacidade	-0,04	0,62	0,06	-0,35	0,61	-0,19	-0,16	0,31	-0,16	0,21	1,00			
Ter o próprio negócio é realmente um sonho	0,00	0,39	0,42	-0,37	0,98	-0,33	-0,19	0,15	-0,19	0,76	0,55	1,00		
Ser patrão é melhor do que ser empregado	-0,05	0,32	0,46	-0,28	0,97	-0,17	-0,07	0,08	-0,07	0,68	0,56	0,97	1,00	
Consegui mais status	-0,26	0,23	0,73	0,63	0,16	0,69	0,70	0,40	0,70	0,13	0,35	0,07	0,17	1,00

ANEXO A

**Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos**

LEI Nº 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994.

Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial
(*franchising*) e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

Art. 1º Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta lei.

Art. 2º Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Art. 3º Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma circular de oferta de franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

I - histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços;

II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

V - perfil do franqueado ideal no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;

VII - especificações quanto ao:

a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;

b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução; e

c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

VIII - informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:

a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties);

b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) taxa de publicidade ou semelhante;

d) seguro mínimo; e

e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

IX - relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;

X - em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e

b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

XI - informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado relação completa desses fornecedores;

XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

a) supervisão de rede;

- b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
- c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;
- d) treinamento dos funcionários do franqueado;
- e) manuais de franquia;
- f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
- g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

XIII - situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - (INPI) das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;

XIV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, em relação a:

- a) *know how* ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia; e
- b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

XV - modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pré-contrato-padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazo de validade.

Art. 4º A circular oferta de franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este.

Parágrafo único. Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá argüir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º (VETADO).

Art. 6º O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público.

Art. 7º A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta lei aplica-se, também, ao franqueador que veicular informações falsas na sua circular de oferta de franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º O disposto nesta lei aplica-se aos sistemas de franquia instalados e operados no território nacional.

Art. 9º Para os fins desta lei, o termo franqueador, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao franqueado aplicam-se ao subfranqueado.

Art. 10. Esta lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

Art. 11. Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da República.