

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

Autoria: Fabiula Bitencourt Rocha, Fernando Antonio Prado Gimenez

RESUMO

O sistema de *franchising* pode ser considerado um ramo do empreendedorismo. Trata-se de um formato no qual franqueador e franqueado possuem objetivos particulares para empreender, mas que dependem do apoio mútuo para que seus objetivos sejam alcançados. Este modelo é um exemplo característico do empreendedorismo cooperativo. Neste trabalho alguns elementos relevantes da realidade do *franchising* e do empreendedorismo foram analisados individualmente, e *a posteriori*, tiveram sua relação avaliada. No caso do empreendedorismo, este elemento está centrado no indivíduo que empreende. Muito se estuda sobre as características psicológicas e o comportamento empreendedor daquele que é figura central do processo empreendedor. Neste estudo foi considerada a postura comportamental que o indivíduo que abriu um negócio, o franqueado, adota na gestão de sua franquia. O modelo escolhido para a pesquisa foi o proposto por Rodrigues (1998). No que diz respeito ao *franchising*, o elemento escolhido foi a qualidade do relacionamento entre franqueados e franqueadores. Esta é uma questão de grande relevância no estudo deste formato de negócios, que tem como essência a questão do conflito como desafio para a sustentação do sistema. Escolheu-se trabalhar com a proposta de *continuum* de Cohen e Silva (2000) para avaliar a qualidade do relacionamento franqueado-franqueador nesta pesquisa. O estudo da relação entre estas duas variáveis (postura comportamental e relacionamento franqueado-franqueador) foi combinado ao desempenho de cada unidade de franquia. Mediu-se desempenho pela atribuição própria de cada franqueado e também por uma medida interna da rede escolhida. Para viabilizar o estudo foi escolhida uma rede de franquia do tipo *Business Format Franchising* do ramo da educação, e a ela foram aplicadas uma combinação de métodos de análise qualitativos e quantitativos. A pesquisa foi composta por uma entrevista inicial com o franqueador (fase qualitativa), seguida da aplicação de questionário aos franqueados (etapa quantitativa), sendo finalizada por nova rodada de entrevistas, desta vez com alguns franqueados (fase qualitativa). Como resultado, obteve-se que determinada postura comportamental estabelece melhor relacionamento com o seu franqueador, e que melhor relacionamento entre franqueado e franqueador indica melhor desempenho da unidade franqueada. Outras hipóteses formuladas para a pesquisa não puderam ser confirmadas ou refutadas. Com as conclusões obtidas, pode-se afirmar que o trabalho contribui para o estudo do *franchising* como ramo do empreendedorismo. E também tem importância para a prática da administração no sistema de *franchising*, que no Brasil desenvolve de forma impressionante, merecendo olhar acadêmico para o seu crescimento de forma sustentável.

INTRODUÇÃO

O *franchising*, apesar de ser um ramo em franco crescimento na economia em todo o mundo, é ainda pouco estudado como parte do fenômeno do empreendedorismo (FALBE; DANDRIDGE; KUMAR, 1998). Uma vez que o indivíduo empreendedor é entendido como aquele que enxerga oportunidades e as coloca em prática com uma habilidade muito maior do que cidadãos comuns – pois é dinâmico, enérgico, sagaz, intuitivo, independente, motivado, entre outras várias qualidades, – faz até uma contradição enxergar tal pessoa operando em meio a um sistema de franquias (FALBE; DANDRIDGE; KUMAR, 1998). Acontece que o empreendedorismo precisa ser visualizado como uma situação, um comportamento que se materializa em determinados momentos, e não como a descrição do perfil psicológico de uma pessoa (FILION, 1999b). E, neste sentido, ter ou não ter determinados conhecimentos ou habilidades fariam o candidato a empreendedor escolher entre abrir um negócio no sistema de franquias ou um negócio próprio. Iniciar um negócio próprio exige muito mais do empreendedor para se obter o sucesso dos negócios. Não basta ter recursos à sua disposição (recursos financeiros, humanos, etc.). É preciso conhecer muito bem o ramo escolhido e o ambiente onde este negócio estará inserido para lidar com as provações do dia-a-dia organizacional.

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

A questão interessante do sistema de *franchising* no ambiente do empreendedorismo é que este é entendido como um modelo cooperativo, no qual existem dois indivíduos empreendedores, que mesmo com objetivos distintos, encontram na colaboração uma forma de juntos atingirem suas metas (ZILBER; ALMEIDA; CASTILHO, 2007; SHANE; HOY, 1996; BAUCUS; BAUCUS; HUMAN, 1996). De um lado, tem-se o franqueador, que visa expandir seus pontos de venda, rapidamente, fazendo uso de capital de terceiros. Na outra ponta, tem-se o franqueado, que quer iniciar um negócio, minimizando os riscos de fracasso, e para isso quer contar com um modelo já homologado, uma marca forte, e o suporte técnico e operacional de quem tem o *know-how* do negócio escolhido.

Em um mundo globalizado, em que a tecnologia impõe a automação maior e cada vez mais rápida de processos, os empregos estão fadados à redução. Os postos de trabalho do futuro exigirão conhecimentos cada vez mais específicos, colocando países em desenvolvimento em situação muito delicada quanto à sua população economicamente ativa. Neste cenário, o sistema de *franchising* ganha espaço e consistência, uma vez que apresenta-se como um modelo de negócios que atende tanto a necessidade de gerar uma atividade econômica que gere emprego e renda, quanto à de estabelecer negócios que contem com o suporte adequado à sua sustentação e continuidade. No Brasil, é possível iniciar um negócio dentro do modelo do *franchising* com apenas R\$3.000,00 (ABF *online*). Há que se estabelecer políticas para viabilizar negócios direcionados para as diferentes camadas da população que buscam este tipo de ocupação.

Apesar de a franquia se apresentar uma oportunidade de geração de renda, em substituição a um emprego tradicional, verifica-se na literatura que aqueles indivíduos que adotam um comportamento empreendedor tendem a obter melhores resultados de seus negócios do que os demais cidadãos (ZILBER; ALMEIDA; CASTILHO, 2003). A princípio, estas pessoas dispensam maior dedicação às suas atividades e mantém a busca pelo

aprendizado contínuo e pela identificação de oportunidades de melhorar o seu desempenho pessoal e de seu empreendimento. As chances de sucesso são otimizadas pela postura comportamental que adotam.

Os estudos sobre *franchising* indicam também, que o relacionamento entre franqueados e franqueadores é um dos quesitos mais importantes no desempenho de sucesso de franquias (COHEN; SILVA, 2000; ESPINHA, 2006). Considerando um sistema que existe baseado em um acordo de colaboração, o conflito é um elemento intrínseco ao modelo (UCBASARAN; WESTHEAD; WRIGHT, 2001; BAUCUS; BAUCUS; HUMAN, 1996; SPINELLI; BIRLEY, 1996; MAURO, 1999; SCHWARTZ, 1994; RODRIGUES, 1998). Manter um bom relacionamento exige o cumprimento das obrigações particulares a franqueadores (suporte técnico e operacional, comunicação aberta e franca, gerenciamento da marca, etc.) e franqueados (postura comportamental positiva, respeito ao modelo de vendas, adequada gestão da franquia, aprendizado contínuo, etc.).

Desta forma, percebe-se que os elementos de grande importância neste sistema empreendedor cooperativo que é o *franchising* são: a postura comportamental do franqueado, o relacionamento entre franqueado e seu franqueador, e o impacto que estes fatores geram no desempenho da franquia. Dessa forma, o objetivo desse texto é apresentar os resultados de estudo feito com franqueados de uma rede do ramo educacional, visando compreender a relação entre postura comportamental do franqueado, relacionamento entre franqueador e franqueado e desempenho da unidade franqueada.

Para esse fim o artigo está estruturado em cinco seções adicionais, além dessa introdução. Na próxima seção discutem-se aspectos centrais do empreendedorismo e do comportamento empreendedor como subsídio para uma análise da postura comportamental de franqueados em termos empreendedores. Em seguida, comenta-se sobre o *Franchising* enquanto sistema cooperado de empreendimento e ressalta-se a centralidade do relacionamento entre franqueador e franqueados para o desempenho das franquias. Após a discussão conceitual, a próxima seção descreve os procedimentos de pesquisa adotados na realização do estudo. Em seguida, há uma seção de apresentação e análise dos resultados com destaque para a verificação das hipóteses do estudo. Por fim, na última seção, são apresentados os comentários sobre os ensinamentos obtidos com o estudo, bem como suas limitações que implicam em sugestões de novos estudos.

EMPREENDEDORISMO E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

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

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

Desta forma, é possível delinear justificativas para a excelente posição do Brasil no *ranking* do GEM 2008. Trata-se de um país no qual o ‘bem-estar econômico’ não é garantido para todos, impulsionando parte da população a montar seu próprio negócio como forma de sobrevivência. É o empreendedorismo motivado pela necessidade, e não pela oportunidade, o que Filion (1999b) chama de ‘empreendedorismo involuntário’.

A realidade brasileira é distinta do tratamento que é dado ao empreendedorismo pela literatura tradicional. No Brasil, dos negócios abertos em 2007, 39% dos empreendimentos foram abertos por necessidade (GEM 2008, p. 35). Ao mesmo tempo, na maior parte dos estudos existentes sobre o assunto, o empreendedorismo está ligado à visão, à oportunidade e à inovação (DOLABELA, 1999; MCCLELLAND, 1972; DRUCKER, 1996; DORNELAS, 2001). Num país marcado por desigualdades sociais o empreendedorismo é uma alternativa à falta de emprego.

Além desta questão, há que se considerar, que a crescente inovação tecnológica, automatiza processos, extinguindo postos de trabalho das organizações. As empresas precisam de cada vez menos pessoas para executar as mesmas funções. Legislações mais rígidas, órgãos de defesa do consumidor mais atuantes, a globalização, que acirra ainda mais a concorrência, faz com que as organizações precisem adaptar seus processos de forma a garantir qualidade com eficiência em custos. A tendência da redução de empregos no Brasil é um estímulo ao *franchising*. A motivação para empreender pode ser a geração de emprego e renda sem, no entanto, fazer parte das estatísticas da informalidade.

A possibilidade de se preparar uma pessoa para empreender, coloca o indivíduo no centro do empreendedorismo, o que leva ao entendimento do por que seja este um dos temas mais estudados deste fenômeno (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). A cada novo trabalho desta linha de pesquisa, percebe-se o esforço em traçar um perfil, identificando as características comuns aos empreendedores bem-sucedidos.

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

Por este motivo, Filion (1999b) ressalta que os estudos científicos começaram a caminhar mais para o comportamento dos indivíduos do que o seu perfil psicológico propriamente dito. Sob esta ótica, o foco passa a ser o aprendizado e a busca de habilidades necessárias para empreender. O comportamento empreendedor é um estado transitório, defendem Shane e Venkataraman (2000). Mesmo os indivíduos que apresentem as características comuns aos empreendedores de sucesso, responderão de forma diferente às situações do processo empreendedor, de acordo com a situação em que estiverem inseridos no momento da tomada de decisão.

Na visão de Cruz, Forner e Libermann (2003) o “comportamento empreendedor é o reconhecimento de oportunidade definida como a percepção para criar novos negócios ou para mudar ou melhorar negócios já existentes”. Desta forma, entende-se o comportar-se como um estado ou um momento. O indivíduo com uma maior concentração das características individuais apontadas pela literatura deve tender a manter um comportamento empreendedor de forma mais freqüente que outros indivíduos que não as possua de forma tão marcante. O importante é marcar que o comportamento é um estado momentâneo, que depende não só das características ou perfil psicológico de uma pessoa, mas de outras questões do ambiente em que está inserido.

Machado e Gimenez (2000) acrescentam que o “[...] empreendedorismo é melhor visto como um comportamento transitório, que apresenta muito da situação sendo enfrentada pelo

empreendedor”. E para os autores uma visão mais apropriada seria avaliar o comportamento empreendedor dentro do conceito de ciclo de vida do indivíduo. A cada momento da vida a pessoa teria preocupações e objetivos específicos que seriam decisivos para assumir um comportamento, empreendedor ou não. A discussão é aqui encerrada com a opinião de Drucker (1996, p. 34) descrita em sua obra: o empreendedorismo “[...] é um comportamento, e não um traço de personalidade”.

Desta forma, pode-se analisar alguns comportamentos particulares e o impacto que os mesmos podem gerar no âmbito das organizações. Um exemplo é o trabalho de Rodrigues (1998, p. 44), que publicou o resultado de uma pesquisa realizada com uma grande rede de franquias, na qual identificou três posturas comportamentais mais frequentes entre os franqueados, tal como verifica-se na Tabela 1:

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

Tabela 1. Posturas Comportamentais

Fonte: RODRIGUES, 1998.

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

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

Crescem os estudos sobre os empreendedores e o sucesso ou a mortalidade dos seus negócios. Especialmente no estudo da mortalidade dos empreendimentos, muito se tem analisado sobre o perfil e a postura comportamental dos indivíduos à frente destas empresas. A mortalidade de um negócio tem diversas motivações, vindas tanto do ambiente externo, quanto do ambiente interno. E o que é interessante extrair da discussão sobre sucesso e fracasso das organizações é que estudos apontam o indivíduo com postura empreendedora como aquele com mais potencial para obter o melhor desempenho nos negócios (DUTRA; PREVIDELLI, 2005).

FRANCHISING: A CENTRALIDADE DA RELAÇÃO ENTRE FRANQUEADOR E FRANQUEADO

As pessoas normalmente acreditam que com seu próprio negócio podem ganhar mais dinheiro, sair da rotina e da situação de subordinação de um emprego tradicional. Mas montar uma empresa leva tempo e há um alto risco de fracasso. Desta forma, Zilber, Almeida e Castilho (2007) explicam que a franquia surge como uma opção mais segura. A pessoa ‘vende’ parte de sua independência em troca do suporte do franqueador.

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

Um negócio aberto a partir do *franchising* tende a alcançar sobrevida muito maior do que um negócio próprio (CASTROGIOVANNI; JUSTIS; JULIAN, 1993). Lavieri (2008) também constatou na obra de Rizzo (2006) que o índice de mortalidade das franquias no Brasil é inferior que o de outros modelos de negócios, como se pode visualizar na Tabela 2.

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

Tabela 2. Taxa de Mortalidade de Negócios

Fonte: Rizzo (2006 apud LAVIERI, 2008).

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

Em um país com nível de empreendedorismo altíssimo como no Brasil, o sistema de franchising apresenta-se como uma alternativa à informalidade e ao emprego tradicional. Para que se tenha uma idéia, das 600 redes de franquia em 2001 o sistema passou a apresentar 1.643 redes em 2009, indicando que mais e mais empreendedores estão adotando esta estratégia de expansão de seus negócios no Brasil (ABF, *on-line*). Assim, verifica-se que na prática o sistema está sendo adotado como opção de empreendedorismo.

Shane e Hoy (1996) orientam que o *franchising* deve ser estudado como uma forma de empreendedorismo cooperativo, no qual as partes deste acordo trabalham com missões específicas, mas de certa forma, dependentes uma da outra, para a obtenção do sucesso. Quanto maior a colaboração entre os participantes, mais fácil a relação entre as partes para o alcance das metas da rede.

Sistemas cooperativos implicam necessariamente que o arranjo traga como benefício a vantagem competitiva para a organização. E é esta a motivação para empreendedores aderirem a este formato de atuação (BAUCUS; BAUCUS; HUMAN, 1996). Os autores indicam que a cooperação em si aponta para relacionamentos calcados em confiança e exigem dos integrantes, reciprocidade, colaboração, entendimento mútuo. É com base neste

compromisso que os franqueados aderem ao sistema de *franchising*. O sistema cooperativo, segundo os mesmos autores, tende a evidenciar relacionamentos focados em consenso.

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

Takahashi (2003) acredita que o *franchising* se encaixa no conceito de empreendedorismo tanto pelo âmbito do franqueador, quanto no do franqueado. O franqueador porque busca o crescimento da sua rede e o aumento da exposição de sua marca. E o franqueado, pois encontra neste sistema, uma forma de abrir o seu próprio negócio com riscos minimizados, uma vez que atuará com uma marca consolidada, um negócio já testado, com *know how* desenvolvido. Espinha (2006) concorda com esta visão e complementa que “[...] o *franchising* constitui uma forma particular de empreendedorismo porque depende de dois empreendedores: o franqueado e o franqueador”.

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

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

O conflito se caracteriza quando uma insatisfação surge em um relacionamento, dissipando os aspectos positivos que nesta relação antes existiam (SPINELLI; BIRLEY, 1996). Um relacionamento, segundo os autores, se mantém enquanto o valor gerado exceder os custos, intrínsecos à operação em si, ou enquanto o valor gerado nesta relação de troca for maior que o custo de ajuste ao relacionamento.

Desta forma, avaliar a qualidade do relacionamento entre franqueador e fraqueado é extremamente importante para a sobrevivência saudável do negócio. Neste sentido, Cohen e Silva (2000) propõem que o relacionamento entre as partes seja enquadrado em um *continuum*, no qual os extremos seriam a qualidade mínima e a máxima deste relacionamento. E entre tais extremidades, poder-se-ia verificar diferentes níveis de relacionamento. Os autores propõem alguns elementos passíveis de observação desta relação, que de certa forma, resumem as várias indicações da literatura: Transferência de conhecimento do franqueador ao franqueado (*know-how* adquirido na gestão do negócio); suporte administrativo-operacional do franqueador ao franqueado (com orientações práticas no dia-a-dia); comunicação entre franqueador e franqueado (fluxo de idéias, aprendizado, informação); confiança inspirada pelo franqueador em seu franqueado (pela transparência, proximidade e profissionalismo); e compromisso do franqueador com o relacionamento (preocupação demonstrada com o crescimento e desenvolvimento).

PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

O presente estudo teve o propósito de verificar a relação que a postura comportamental adotada por franqueados e o relacionamento que estes mantêm com seu franqueador têm como o desempenho de cada franquia de uma rede. Para o trabalho caracterizado como exploratório e descritivo foram utilizadas abordagens de pesquisas quantitativa e qualitativa, em etapas sequenciais.

A estratégia foi iniciar o estudo com um primeiro contato com o franqueador, via entrevista, com o objetivo de entendimento macro da forma de trabalhar da rede e confirmação dos elementos selecionados para a abordagem aos franqueados. Em seguida, foi aplicada uma pesquisa quantitativa, de forma a coletar os dados que levaram ao entendimento da relação entre as variáveis em questão. A avaliação dos dados indicou determinadas interpretações e conclusões prévias, que foram confirmados em uma etapa qualitativa, na qual pontos identificados na análise anterior puderam receber tratamento mais detalhado e aprofundado.

Para a coleta dos dados, foram utilizadas técnicas específicas para cada etapa. Para a entrevista inicial com o franqueador foi utilizada a técnica da entrevista semi-estruturada, norteada por um roteiro previamente elaborado com base na revisão da literatura. Na fase quantitativa, utilizou-se de um questionário (*survey*), elaborado a partir dos modelos escolhidos para medir cada uma das variáveis, de Cohen e Silva (2000) e de Rodrigues (1998).

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

Os dados da etapa quantitativa foram analisados com uso de técnicas estatísticas descritivas e não-paramétricas, com uso de softwares específicos. A primeira das variáveis estudadas foi a postura comportamental. As questões relacionadas a esta variável referem-se às partes 1 e 2 no questionário submetido aos franqueados (o questionário completo pode ser obtido junto com os autores do trabalho). Para cada resposta possível, havia uma postura comportamental relacionada, conforme indicado por Rodrigues (1998). A postura comportamental de cada franqueado foi então atribuída com base na frequência das respostas.

A segunda variável considerada foi o relacionamento entre franqueado e franqueador, cujos dados foram obtidos a partir da 3ª parte do questionário. Esta variável foi analisada por meio da observação de frequência de respostas a partir de uma escala Likert de 5 pontos.

A terceira e última variável foi avaliada de duas formas distintas: a primeira considerou as respostas da 4ª parte do questionário e a frequência das observações de respostas para uma escala Likert de 5 pontos; a segunda avaliou a quantidade de alunos de cada unidade, conforme sugestão do franqueador. Na avaliação que fez do questionário, o franqueador ponderou que a rede adota como conceito a rentabilidade por aluno. Desta forma, seria possível considerar este dado como um indicador de rentabilidade, pois quanto mais alunos a unidade tiver, maior a sua rentabilidade.

Em função do objetivo do trabalho, foram formuladas hipóteses sobre os relacionamentos esperados entre as variáveis estudadas. As hipóteses foram formuladas com base na literatura apresentada anteriormente.

Em primeiro lugar, o indivíduo que empreende é elemento essencial do empreendedorismo (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). E o fenômeno é categoricamente explicado por Drucker (1996) como um comportamento. Neste sentido, há estudos que indicam que um comportamento empreendedor tem maior probabilidade de obter melhor

desempenho nos negócios (DUTRA; PREVIDELLI, 2005). Com base nestes relatos, a primeira hipótese de pesquisa foi formulada:

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

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

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

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

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

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

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

Os dados da etapa quantitativa foram analisados com uso de técnicas estatísticas descritivas e não-paramétricas, com uso de softwares específicos, Microsoft Office - Excel e o RGui - R Software for Statistical Computing na versão Version 2.9.1.

A última etapa adotou como técnica central as entrevistas com alguns dos franqueados da rede escolhida. As entrevistas foram realizadas com um roteiro, elaborado tanto com base na revisão de literatura, quanto nas conclusões prévias identificadas na etapa quantitativa, que exigiam maior aprofundamento.

Para esta etapa do trabalho, foram entrevistados franqueados classificados pelas diferentes posturas comportamentais: um classificado como empregado, o outro como empresário e por último um empreendedor. A intenção foi aprofundar o entendimento das diferentes posturas para reforçar ou complementar os resultados obtidos até então com as etapas realizadas. Cada pergunta estava relacionada a uma das variáveis em pesquisa. As respostas para cada uma destas perguntas foram agrupadas de forma a permitir a comparação e análise.

O presente estudo fez uso da amostra não-probabilística e foi adotada a técnica da amostragem por conveniência (MALHOTRA, 2006). Escolheu-se uma única rede de franquias, do tipo *Business Format Franchising*. Trata-se de uma rede do ramo educacional com atuação em todo o Brasil. Para a pesquisa quantitativa, todos os franqueados foram abordados para o preenchimento da *survey*. Para a etapa qualitativa final, uma quantidade

menor de franqueados foi abordada, com um participante de cada postura comportamental analisada.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nessa seção, os dados coletados são analisados em dois momentos em função da seqüência adotada no estudo. Em primeiro lugar, analisam-se os resultados oriundos da etapa de levantamento junto aos franqueados. Posteriormente, as entrevistas com franqueados são objeto de análise na última parte da seção. Deixa-se de comentar a entrevista com o franqueador, pois esta serviu basicamente para apresentação de informações sobre a rede de franqueados e aspectos de seu funcionamento que são similares ao padrão mais comum que é o de *Business Format*.

A Rede de Franquias escolhida possuía 58 unidades franqueadas em atividade e duas se preparando para iniciar no momento da coleta de dados. Sendo que das ativas, havia sete franqueados que possuíam mais de uma unidade. Os questionários foram então enviados aos 51 franqueados desta Rede. Dos questionários enviados, obteve-se 60,8% de retorno, sendo 49,0% de respostas válidas.

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

A primeira das variáveis que este estudo se propôs estudar foi a postura comportamental. Para cada resposta possível, havia uma postura comportamental relacionada, conforme indicado por Rodrigues (1998). Desta forma, determinou-se a caracterização de cada respondente de acordo com a frequência das respostas atribuídas para cada questão e chegou-se ao seguinte resultado: empreendedores, 52%; empresários: 32%; e empregados, 16%.

A segunda variável considerada no estudo foi o relacionamento entre franqueado e franqueador. Para esta parte, foi observada alta frequência de respostas para a opção “muito satisfeito”. E combinando a frequência de respostas às posturas comportamentais adotadas na pesquisa, obteve-se os resultados expostos na Tabela 3:

Transferência de Conhecimento (Know-How)	Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Empreendedor	38,5%	53,8%	7,7%	0%	0%
Empresário	37,5%	50%	0%	12,5%	0%
Empregado	25%	50%	25%	0%	0%
GERAL	36%	52%	8%	4%	0%
Suporte Administrativo-Operacional	Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Empreendedor	69,2%	15,4%	15,4%	0%	0%
Empresário	75%	12,5%	12,5%	0%	0%
Empregado	25%	75%	0%	0%	0%
GERAL	64%	24%	12%	0%	0%
Comunicação entre franqueado e franqueador	Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Empreendedor	46,2%	46,2%	7,7%	0%	0%
Empresário	87,5%	0%	12,5%	0%	0%
Empregado	50%	50%	0%	0%	0%
GERAL	60%	32%	8%	0%	0%
Compromisso do franqueador com a parceria	Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Empreendedor	69,2%	23,1%	7,7%	0%	0%
Empresário	62,5%	25%	12,5%	0%	0%
Empregado	50%	25%	25%	0%	0%
GERAL	64%	24%	12%	0%	0%
Confiança no franqueador	Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Empreendedor	76,9%	15,4%	7,7%	0%	0%
Empresário	75%	12,5%	12,5%	0%	0%
Empregado	50%	25%	25%	0%	0%
GERAL	72%	16%	12%	0%	0%
Avaliação global com o relacionamento	Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Empreendedor	61,5%	38,5%	0%	0%	0%
Empresário	62,5%	37,5%	0%	0%	0%
Empregado	25%	50%	25%	0%	0%
GERAL	56%	40%	4%	0%	0%

Tabela 3. Relacionamento por Postura Comportamental

Fonte: dados da pesquisa.

Pela Tabela 3, percebe-se que apesar da alta satisfação, os franqueados com postura comportamental empregados apresentam-se um pouco menos satisfeitos com o suporte operacional e com compromisso do franqueador do que franqueados de outros perfis. Da mesma forma depositam um pouco menos de confiança no franqueador. Chama a atenção também a insatisfação de alguns franqueados com postura comportamental empresários no quesito transferência de know-how (12,5%).

A terceira e última variável foi avaliada de duas formas distintas: a primeira considerou as respostas de parte do questionário (que considera a avaliação pessoal de satisfação com o próprio desempenho); a segunda avaliou a quantidade de alunos de cada unidade, conforme sugestão do franqueador (medida interna de desempenho).

Para a primeira medição, foi possível verificar que os franqueados encontram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com o desempenho geral da sua franquia, como se pode observar na Figura 1, abaixo:

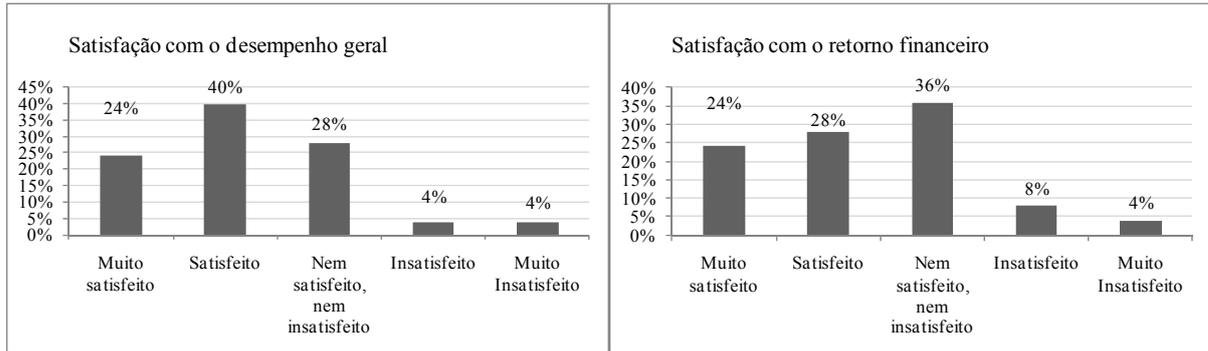


Figura 1. Satisfação com o Desempenho

Fonte: dados da pesquisa.

Quando a análise é feita sobre a quantidade de alunos de cada franquia, percebe-se boa parte das unidades franqueadas (64% de frequência acumulada) tem até 269 alunos (média de alunos por unidade). E que os franqueados de postura comportamental empreendedora são responsáveis pelas unidades com mais alunos acima da média, conforme Figura 2:

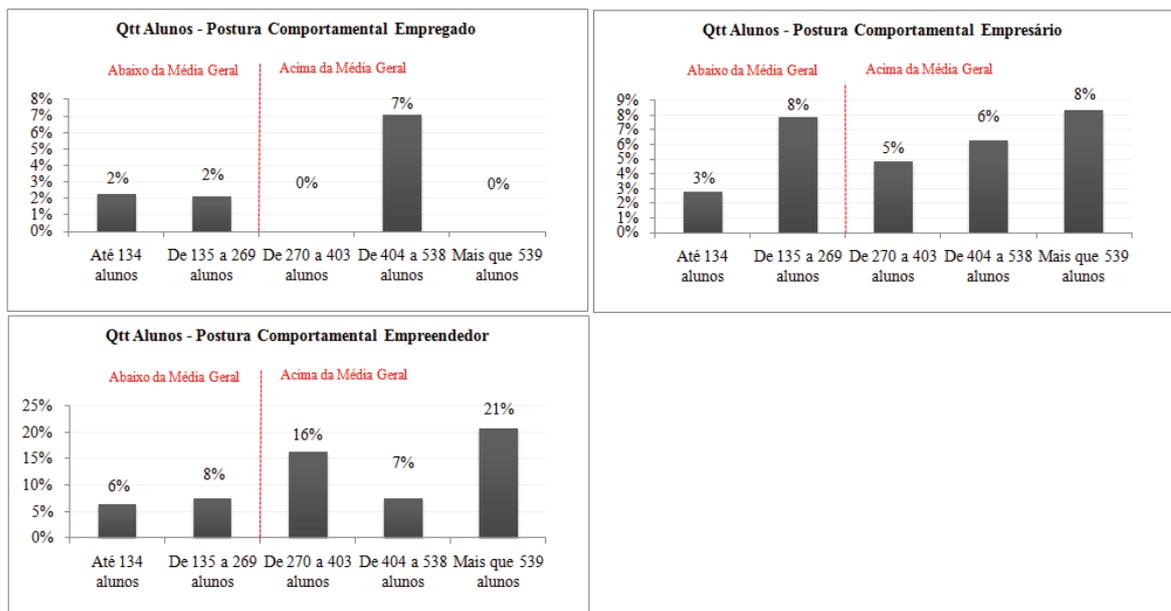


Figura 2. Quantidade de Alunos por Postura Comportamental

Fonte: dados da pesquisa.

O teste da hipótese **H1** foi realizado com as duas medidas selecionadas de desempenho: satisfação com o desempenho e quantidade de alunos da franquia. Para a avaliação desta hipótese foi selecionado o teste de *Mann-Whitney*, também conhecido como a prova de U de *Mann-Whitney* (SIEGEL, 1970).

Para a primeira medida obteve-se p-valor de 0,6235 e para a segunda, de 0,4766. Como para as duas tentativas os resultados obtidos foram maiores que o nível de significância 0,05 adotado, não se pôde rejeitar H0. Desta forma, a hipótese 1 não pôde ser comprovada ou refutada.

Para testar **H2**, utilizou-se a parte do questionário condizente aos itens de relacionamento propostos por Cohen e Silva (2000) e trabalhou-se com a mediana das

respostas às seis questões que compunham esta parte do questionário, separando o índice de satisfação com o relacionamento da postura comportamental empresário das demais posturas.

Considerando que a escala Likert trabalha com dados ordinais, foi possível utilizar o teste de *Mann Whitney* (SIEGEL, 1970) e obteve-se como resultado um p-valor igual a 0,0969. Com um valor mais baixo, decidiu-se adotar um nível de significância mais alto, 0,10. Com base no teste realizado acima, foram obtidas evidências estatísticas para rejeição de H_0 , pois o p-valor é menor que o nível de significância, que indica 10% de possibilidade de erro. Então, empresários possuem um melhor relacionamento com o franqueador. A hipótese pôde, então, ser confirmada.

Para a análise da hipótese **H3**, optou-se por utilizar o coeficiente de correlação por postos de Kendall, que é uma técnica não paramétrica também aplicada a medidas de dados ordinais. Assim, utilizou-se uma medida de associação entre o grau de relacionamento com o franqueador e o desempenho da franquia. O relacionamento foi trabalhado com o resultado da mediana das seis questões que compunham a parte do questionário sobre relacionamento. Considerando como desempenho, primeiramente a quantidade de alunos, obteve-se o seguinte resultado: $\tau = 0,357$ e $p\text{-valor} = 0,035594$.

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

Aplicando o teste novamente, considerando a parte do questionário relacionada ao desempenho, obteve-se o resultado de: $\tau = 0,368$ e $p\text{-valor} = 0,0045727$. Novamente, há uma forte associação com relacionamento e o desempenho. Com base nos testes realizados, foi possível confirmar a hipótese 3 formulada nesta pesquisa.

Para a avaliação da quarta e última hipótese, **H4**, foi considerada a classificação adotada de posturas comportamentais com base nas frequências observadas. Como relacionamento, utilizou-se a mediana das respostas da respectiva parte do questionário, com marcações superiores a 4 (satisfeito), situação que já remeteria a uma alta satisfação com o franqueador na escala Likert. O teste de *Mann Whitney* foi escolhido para a comparação entre grupos.

O primeiro teste foi aplicado para a quantidade de alunos como premissa de desempenho e obteve-se p-valor igual a 0,5541. O resultado não traz evidências estatísticas para se rejeitar H_0 para o nível de significância de 0,05. O teste foi replicado para a parte do questionário referente a desempenho, e obteve-se p-valor de 0,5985. Mais uma vez, não foram obtidas evidências estatísticas para rejeição de H_0 . Desta forma, não foi possível confirmar ou refutar a hipótese 4 formulada neste trabalho.

Os resultados da etapa quantitativa ampliam o entendimento da relação entre desempenho e relacionamento entre franqueados e franqueador. De maneira geral, as entrevistas permitiram entender as motivações que os indivíduos de cada uma das posturas comportamentais apresentam para comportar-se da forma como o fazem, como estas posturas afetam a sua relação com o franqueador e como impactam no seu desempenho.

Verificou-se que o indivíduo de postura ‘empregado’ procura seguir à risca as orientações do franqueador. E neste sentido, motiva-se em busca de melhorias e crescimento. Tem receio de ser percebido como ‘mau franqueado’, por isso cumpre à risca todas as exigências, mantém-se dentro do padrão e procura manter-se participativo na gestão da Rede. O entrevistado é responsável por uma escola que tinha 476 alunos, quando tinha 3 anos e 3 meses de atuação.

Aquele franqueado com postura ‘empresário’, mostra-se seguidor das regras do franqueador, no entanto, tem metas individuais que preza fortemente e ditam o seu comportamento. O próprio franqueado administra estas forças como um sistema de *trade off*: “Gostaria muito de fazer a gestão do meu jeito, mas não quero aumentar minhas

responsabilidades como gestor. Prefiro manter a qualidade de vida que tenho hoje”. Então, acaba aceitando as regras de gestão da franquia. À época do preenchimento do questionário, esta unidade tinha 325 alunos para 5 anos e meio de existência.

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

CONCLUSÃO

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’.

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

A rede de franquias escolhida para esta pesquisa opera numa política de muita proximidade com o seu franqueado, e estimulando o seu envolvimento no crescimento da rede. Com isto, percebeu-se que esta política é a principal responsável pela alta satisfação dos franqueados com o sistema. E como defendido por Cohen e Silva (2000), este é um dos itens que efetivamente comprovam qualidade no relacionamento entre franqueados e franqueador.

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

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

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

das explicações, conforme indícios obtidos nas entrevistas com os franqueados, mas não se pode generalizar com base neste estudo.

Quando avaliada a relação entre o relacionamento e o desempenho, aqui sim, foi possível concluir que um melhor relacionamento entre franqueado e franqueador, leva sim a um melhor desempenho. Foi observado que, acima do comportamento que cada franqueado apresenta nesta relação, o fato de seguir o padrão estabelecido pela franquia é a grande chave do sucesso. A forma como o franqueador exerce a gestão e envolve seus franqueados neste modelo é crítico para a administração de conflitos e para a manutenção de um bom relacionamento entre as partes. Assim, pode-se concluir que: **bom relacionamento entre franqueado e franqueador se mostrou mais impactante no desempenho da franquia do que a postura comportamental do franqueado.**

O trabalho aqui apresentado tem algumas limitações, que são apontadas a seguir, e que permitem o embasamento de trabalhos de pesquisa futuros. Inicialmente, a amostra utilizada para este trabalho foi muito reduzida para conclusões mais objetivas, que pudessem ser generalizadas. Mais elementos participando da pesquisa seriam necessários para que fosse possível diferenciar melhor as relações, considerando cada postura comportamental.

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

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

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

REFERÊNCIAS

- ABF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Disponível em <www.portaldofranchising.com.br>. Acesso em: 22 mar. 2009.
- BAUCUS, David A., BAUCUS, Melissa S., HUMAN, Sherrie E. Consensus in franchise organizations: a cooperative arrangement among entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**. v.11, p.359-378, 1996.
- CASTROGIOVANNI, Gary J., JUSTIS, Robert T., JULIAN, Scott D. Franchise failure rates: an assessment of magnitude and influencing factors. **Journal of Small Business Management**. p.105-114, April, 1993.
- COHEN, Marcos, SILVA, Jorge Ferreira da. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o Papel do Relacionamento Franqueador-Franqueado. **RAC**, v. 4, n. 2, p.109-131, mai/ago 2000.
- CRUZ, Rosane; FORNER, Claudio; LIBERMANN, Naira Maria Lobraico. Perfil de pequenas empresas brasileiras atendidas pelo programa EMPRETEC do SEBRAE e seus empreendedores. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

- DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1996.
- DUTRA, Ivan de Souza; PREVIDELLI, José de Jesus. Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: um estudo dos empreendedores de micro e pequenas empresas paranaenses. **Revista Capital Científico do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**. v.3, n.1, p.29-50, jan./dez., 2005.
- ESPINHA, Pedro Guena. **Os fatores de fracasso no sistema de franchising**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina consorciadas, Maringá, 2006.
- FALBE, Cecilia. M.; DANDRIDGE, Thomas. C.; KUMAR, Ajith. The effect of organizational context in entrepreneurial strategies in franchising. **Journal of Business Venturing**. v. 14, p. 125-140, 1998.
- FALBE, Cecilia. M.; WELSH, Dianne. H. B. Nafta and franchising: a comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico and the United States. **Journal of Business Venturing**, v. 13, p. 151-171, 1998.
- FILION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez., 1999a.
- _____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999b.
- _____. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP / FGV, v. 7, n. 3, p. 2-7, jul./set. 2000.
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2007**. Curitiba: IBQP, 2008.
- LAVIERI, Carlos Amorim. **Sistemas de avaliação de desempenho aplicados em redes de franquias**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, 2008.
- LEVINE, David M. et al. **Estatística: teoria e aplicações - usando Microsoft Excel em Português**. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.
- MACHADO, Hilka Pelizza Vier, GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Empreendedorismo e diversidade: uma abordagem demográfica de casos brasileiros. In: EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 1., 2000, Maringá. **Anais...** Maringá: UEM/UEL, 2000, p. 132-143. 1 CD-ROM.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MAURO, Paulo C. **Guia do Franqueado: como fazer sua empresa crescer com o franchising**. 3ed. São Paulo: Nobel, 1999.
- McCLELLAND, David Clarence. **A sociedade competitiva – realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- RODRIGUES, José dos Reis Gonçalves. **O empreendedor e o Franchising: do mito à realidade**. São Paulo: Érica, 1998.
- SCHWARTZ, José Carlos. **Franchising: o que é, como funciona**. Brasília: SEBRAE, 1994.
- SHANE, Scott A.; HOY, Frank. Franchising: A gateway to cooperative entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v.11, p. 325-327, 1996.

- SHANE, Scott A.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**. v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- SIEGEL, Sidney. **Diseño experimental no paramétrico aplicado a las ciencias de la conducta**. México: Editorial F. Trillas, 1970.
- SPINELLI, Steve; BIRLEY, Sue. Toward a theory of conflict in the franchise system. **Journal of Business Venturing**, v. 11, p. 329-342, 1996.
- TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Franchising: um sistema empreendedor de negócios: o caso da Apolar Imóveis. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- UCBASARAN, Deniz; WESTHEAD, Paul; WRIGHT, Mike. The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v.25, n.4, p.57-80, Summer 2001.
- ZILBER, Moises Ari; ALMEIDA, Carlos Manuel Alves de; CASTILHO, Jorge Bitencourt. A estratégia de franchising e o perfil do franqueado como fator de sucesso do empreendimento: um estudo de caso. **FACEF Pesquisa**. v.10, n.2, p.177-191, 2007.