



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

Uma análise comparativa do processo e da  
motivação empreendedora entre donos de  
negócios e franqueados

**Caroline Pereira Corrêa**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de janeiro, novembro de 2018.



**Caroline Pereira Corrêa**

**Uma análise comparativa do processo e da motivação  
empreendedora entre donos de negócios e franqueados**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Patricia Itala Ferreira

Rio de Janeiro  
Novembro de 2018.

## **Agradecimentos:**

Agradeço a Deus por ter me guiado até aqui, a meus pais Cleone e Joelson, meus irmãos Gabriele e Gabriel, meu noivo Bruno por todo apoio. A Patricia Itala que me orientou com maestria, a PUC – RJ por ter me proporcionado estudar em uma das melhores faculdades de administração, a todos os meus professores que ao longo desses anos contribuíram para aprimorar meus conhecimentos e a todos os entrevistados que me ajudaram a compor este estudo e entender mais sobre empreendedorismo.

**Resumo:**

Pereira Corrêa, Caroline. Uma análise comparativa do processo e da motivação empreendedora entre donos de negócios e franqueados. Rio de Janeiro, 2018. 65 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo pretendeu analisar a relação entre empreendedorismo e o sistema de franquias no Brasil. Buscou-se, por meio de pesquisa bibliográfica, verificar que franqueados são empreendedores. E, posteriormente, comparar a motivação e o processo empreendedor de donos de negócios e franqueados. Foram realizadas entrevistas com empreendedores do Estado do Rio de Janeiro. E concluiu-se que os dois tipos de empreendedores tiveram motivações empreendedoras semelhantes, como o fato de tirarem o sonho do papel e quanto ao processo empreendedor, para donos de negócio, o mais fácil foi avaliar a oportunidade e para o franqueado foi a gestão da unidade já criada. E também foi analisado a questão do risco e ambos declararam assumi-lo.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Franqueados, Características Empreendedoras, Motivação Empreendedora, Perfil Empreendedor, Processo Empreendedor.

**Abstract**

Pereira Corrêa, Caroline. A comparative analysis of the process and the entrepreneurial motivation between business owners and franchisees. Rio de Janeiro, 2018. 65 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study intends to analyze the relationship between entrepreneurship and the franchise system in Brazil. It was sought, through bibliographic research, to verify that franchisees are entrepreneurs. And then, compare the motivation and entrepreneurial process of business owners and franchisees. Interviews were conducted with entrepreneurs from the State of Rio de Janeiro. It was concluded that the two types of entrepreneurs had similar entrepreneurial motivations, such as taking the dream from the role and the entrepreneurial process, for business owners, the easiest was to evaluate the opportunity and the franchisee was the management of unit already created. And the issue of risk was also analyzed and both stated to assume it.

Key-words: Entrepreneurship, Franchising, Entrepreneurial characteristics, Entrepreneurial motivation, Entrepreneurial process.

## Sumário

1. O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	2
1.3. Objetivos intermediários do estudo	3
1.4. Delimitação e foco do estudo	3
1.5. Justificativa e relevância do estudo	3
2. Revisão de literatura	4
2.1 Empreendedorismo	4
2.1.1 Características empreendedoras	5
2.1.2 O processo empreendedor	7
2.2 Franquias	9
2.3 Relação entre empreendedorismo e franquias	11
2.4 Motivação empreendedora	13
3. Métodos e procedimentos de coleta de análise de dados do estudo	17
3.1 Método de pesquisa utilizado	17
3.2 Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	17
3.3 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	18
3.4 Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	19
3.5 Limitações do estudo	19
4 Apresentação e análise dos resultados	20
4.1 Descrição e análise dos resultados	20
4.1.1 Análise dos perfis dos entrevistados	20
4.1.1.1 Perfil donos de negócios	20
4.1.1.2 Perfil dos franqueados	21
4.1.2 Processo empreendedor	23
4.1.2.1 Empreender por oportunidade ou necessidade	23
4.1.2.2 Planejamento	23
4.1.2.2 Maiores dificuldades enfrentadas no processo empreendedor	24

4.1.2.3 Fator mais fácil no processo empreendedor	25
4.1.3 Relação entre risco e retorno	26
4.1.3.1 Riscos	26
4.1.3.2 Dedicação ao negócio	27
4.1.3.3 Visão de negócio	28
4.1.3.4 Liderança.	29
4.1.3.5 Momentos críticos no processo empreendedor	30
4.1.3.6 Lado positivo de empreender	31
4.1.3.7 Lado negativo de empreender	32
4.1.4 Decisão de abrir um negócio ou ser um franqueado	32
4.1.4.1 – Como foi a decisão de abrir um negócio ou ser franqueado	32
4.1.4.2 – Percepção do franqueado sobre seu processo empreendedor	33
4.1.5 Motivação empreendedora	35
4.1.5.1 Satisfação com o processo empreendedor	36
4.1.5.2 Características empreendedoras	37
5. Conclusões e recomendações para novos estudos.	42
5.1 Sugestões e recomendações para novos estudos	44
6. Referências Bibliográficas	45
Apêndice 1 - Adaptado pelo autor com base no Dornellas (2007)	48

## Lista de figuras

Figura 1- O processo empreendedor.....	7
Figura 2- Características de adquirir uma franquia.....	10
Figura 3: Planejamento dono de negócio vs franqueado.....	24
Figura 4: Interesse em ser franqueado.....	33
Figura 5: Por que escolheu ser franqueado.....	34
Figura 6: Motivação.....	36

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Características empreendedoras.....	5
Tabela 2: Definições de empreendedorismo. ....	12
Tabela 3: Idades dos respondentes. ....	20
Tabela 4: Ramo da empresa donos de negócios .....	20
Tabela 5: Idade franqueados.....	21
Tabela 6: Ramo da franquia .....	22
Tabela 7: Mais fácil do processo empreendedor .....	26
Tabela 8: Riscos no negócio .....	27
Tabela 9: Dedicação ao negócio .....	28
Tabela 10: Visão de negócio .....	29
Tabela 11: Liderança.....	30
Tabela 12: Momentos críticos .....	31
Tabela 13: Lado positivo .....	31
Tabela 14: Lado negativo de empreender .....	32
Tabela 15: Tipo de necessidade.....	35
Tabela 16: Satisfação.....	37
Tabela 17: Características para donos de negócios e franqueados .....	39
Tabela 18: Fatores motivacionais para donos de negócio e franqueados .....	40
Tabela 19: Conclusão do estudo .....	42

## **1. O tema e o problema de estudo**

O empreendedorismo é reconhecido pelo seu valor de promotor de desenvolvimento econômico, por sua capacidade de gerar empregos, pela criação de produtos inovadores, pela atuação na busca de soluções para questões sociais e até mesmo pela sua inclusão em programas governamentais buscando o desenvolvimento local e regional (SALIM, 2010). Segundo uma pesquisa feita no final de 2016 pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), dois em cada três brasileiros querem se tornar empreendedores. O presente trabalho buscou entender o processo e a motivação empreendedora que impulsiona alguém a abrir o seu negócio ou optar pelo modelo de franquias.

### **1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo**

O empreendedor pode ser definido, segundo Schumpeter (1939), como o indivíduo que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de nova organização ou pela exploração de novos recursos.

O número de empreendedores formalizados no Brasil cresce mesmo em meio à crise segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017). O mesmo acontece com o nível de desemprego que atinge cerca de 12,7 milhões de Brasileiros (IBGE, 2018). Indivíduos que têm baixo nível de escolaridade, em especial, são afetados pela escassez de trabalho.

Existem dois tipos de empreendedores: por oportunidade que afirmam ter iniciado o negócio principalmente por terem percebido uma oportunidade no ambiente e o por necessidade que afirma ter iniciado o negócio pela ausência de alternativas para a geração de ocupação e renda segundo dados da Pesquisa *Global entrepreneurship Monitor* (GEM) realizada pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBBQ, 2017).

Outro ponto a ser analisado é que de cada dez empresas, seis não sobrevivem após cinco anos de atividade, segundo a pesquisa *Demografia das Empresas*, divulgada em 2016 pelo IBGE. Após cinco anos, sobreviveram: 70%



das empresas com 10 ou mais empregados; 61,8% das empresas que possuíam entre 1 e 9 funcionários e 32,9% das empresas sem empregados.

Diante desse cenário, muitos empreendedores ao invés de criarem um negócio novo no mercado como (produto, serviço, processo de produção, matéria-prima, gestão etc.), optam por fazer parte do setor de *franchising* que é um modelo de negócio sem muitos riscos envolvidos na operação. Ao se adquirir uma franquia, o franqueado conta com a credibilidade de ter um nome ou marca já conhecida no mercado, tem o apoio do franqueador, pois já existe um plano de negócio pronto, o modelo já foi testado no mercado e tem economia de escala, pois os custos são rateados juntos com o franqueador (SEBRAE NACIONAL, 2018).

O mercado de franquias cresceu 8%, com um faturamento de mais de 10 bilhões em 2017 segundo a pesquisa de desempenho realizada pela ABF (Associação brasileira de franquias) em 2017.

As franquias são um dos canais de distribuição mais utilizados por empresas que desejam ampliar seus mercados e uniformizar a qualidade de seus produtos. O sistema de franquias vem atraindo cada vez mais os empreendedores que entram no mercado, chamados franqueados, para ganhar sem ter muitos riscos, pois, a marca já está consolidada no mercado e os consumidores já conhecem, o sistema de franquia oferece uma forma de negócio seguro com garantias de retorno do capital investido (PLÁ, 2001).

No cenário brasileiro segundo o IBBQ/GEM (2016), o país atingiu a segunda maior Taxa Total de Empreendedores de sua série histórica, com 36% da população adulta envolvida com a atividade empreendedora. Indicativo que os brasileiros têm desejo empreendedor e que cerca de 82% consideram fazê-lo em até 5 anos segundo a Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2017).

Para melhor entender o desejo de empreender do brasileiro, em especial dos moradores do Estado do Rio de Janeiro, o presente estudo buscou compreender a motivação e o processo empreendedor daqueles que optaram por empreender via sistema de franquia ou pela abertura do próprio negócio.

## **1.2. Objetivo do estudo**

Comparar o processo e a motivação dos empreendedores que optaram por iniciar um novo negócio – criação de serviço/produto novo no mercado - e aqueles que optaram pelo modelo de *franchising* no Estado do Rio de Janeiro.

### **1.3.Objetivos intermediários do estudo**

Visando o alcance do objetivo principal buscou-se estudar conceitos relativos ao processo empreendedor e a motivação que levou os entrevistados na escolha de abrir um negócio próprio ou de se tornar um franqueado; definir o que é um empreendedor; relacionar os franqueados ao tema empreendedorismo; analisar o planejamento; as maiores dificuldades enfrentadas; riscos; dedicação ao negócio; visão; liderança; lado positivo e negativo; e realizar uma pesquisa de campo.

### **1.4.Delimitação e foco do estudo**

O estudo foi realizado por meio de entrevistas com empreendedores donos de seu negócio e franqueados que residem no Estado do Rio de Janeiro e que já tem o seu negócio há mais de um ano. É importante destacar que, embora este público seja parte integrante do grupo de empreendedores, não é representativo de todos os seus componentes.

Por fim, foi feita uma análise do conteúdo das entrevistas no sentido de buscar entender o processo empreendedor e identificar as principais características desses empreendedores e o que os motivou na abertura do negócio ou franquia. A pesquisa de campo foi realizada durante os meses de setembro e outubro de 2018 com a aplicação de entrevistas.

### **1.5.Justificativa e relevância do estudo**

A relevância do estudo reside no fato de que é observado um crescimento significativo no número de empreendedores no Brasil e que o processo empreendedor é fator fundamental para o sucesso do negócio. Ele, entre outros fatores, reside na análise da oportunidade, planejamento e identificação de recursos necessários para o projeto (DIAS; 2003; DORNELAS; 2008).

Acredita-se, assim, que é possível, com esse estudo, contribuir para incrementar os estudos de campo sobre a temática de empreendedorismo e motivação, além de complementar os que relacionam donos de negócio e franqueados.

## 2. Revisão de literatura

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

### 2.1 Empreendedorismo

O termo empreendedorismo vem sendo estudado ao longo dos séculos por inúmeros estudiosos. No Brasil, a preocupação com a criação de empresas duradouras e o cuidado em diminuir a taxa de mortalidade desses empreendimentos vem fazendo o termo empreendedorismo se tornar popular. “O empreendedor pode ser definido como aquele que faz as coisas acontecerem se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” (DORNELAS, 2008, p. 1).

É evidente que o termo empreendedorismo foi se moldando para se adequar à economia e à sociedade de cada época, mostrando, assim, dinamismo em suas diversas características a partir das quais pode se estudar e compreender o comportamento empreendedor.

Dentre as muitas definições encontradas a respeito do que é um empreendedor, uma delas determina que “Em essência o empreendedorismo requer criação ou o reconhecimento de uma aplicação comercial para uma coisa nova.” (BARON; SHANE, 2007, p.7). Dornelas (2008) discute que em todas as definições encontradas existem alguns pontos em comum como: ter iniciativa para abrir um novo negócio e a paixão pelo que faz, utilizar todos os recursos que tem de forma criativa transformando o ambiente que vive, e por fim, aceitar assumir riscos calculados e possibilidade de fracassar.

Para fins desse estudo, o conceito de empreendedorismo adotado é o de Dornelas (2008, p.2): “Empreender pode ser definido como ato de realizar sonhos, transformar ideias em oportunidades e agir para concretizar objetivos, gerando valor para a sociedade.”

Os empreendedores possuem, em maior ou menor grau, características que definem o perfil do empreendedor (SALIM, 2010), que serão detalhadas na sequência.

### 2.1.1 Características empreendedoras

Dornelas (2008) apresenta algumas características de empreendedores, de forma a explicar alguns atributos pessoais que, somados a qualidades sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa. Detalhe seguem na Tabela 1.

Tabela 1: Características empreendedoras

Característica	Explicação
São visionários	Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida, e o mais importante: eles têm habilidades de implementar seus sonhos.
Sabem tomar decisões	Eles sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator chave importantíssimo para o sucesso e implementam suas ações rapidamente.
São indivíduos que fazem a diferença	Conseguem desenvolver negócios a partir de ideias abstratas, transformando o que é possível em realidade. E mais, sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado;
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Conseguem identificar oportunidades e transformá-las em negócio, por meio de dados e informação;
São determinados e dinâmicos	São comprometidos, vencem as dificuldades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. não acostumam com a rotina, querem fazer diferente.
São dedicados	Eles se dedicam 24 horas por dia, sete dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família, e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho;
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Eles adoram o trabalho que realizam. E é esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem como ninguém, como fazê-lo. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
São independentes e constroem o próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e serem donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos;
Ficam ricos	Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso nos negócios;

Característica	Explicação
São líderes e formadores de equipes	Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. São respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem também que, para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem ainda recrutar as melhores peças para assessorá-los nos campos onde não detém o melhor conhecimento;
São bem relacionados ( <i>networking</i> )	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe;
São organizados	Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
Planejam continuamente	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios, até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de marketing do negócio, dentre outros, sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.
Possuem conhecimento	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior será a chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em cursos, ou mesmo de conselhos de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.
Assumem riscos calculados	Assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Gostam de desafios e eles estimulam a jornada empreendedora.
Criam valor para a sociedade	Utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre fazendo uso da sua criatividade, na busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2008)

Salim (2010) conceitua alguns dos elementos que identifica com mais frequência nos empreendedores e associa ao seu comportamento, ainda que o autor enfatize ser impossível traçar um perfil único para definir todos os empreendedores.

Destaca, contudo, as seguintes características: são caracterizados por comportamentos e hábitos que podem ser adquiridos e desenvolvidos; adotam uma atitude clara e proativa da realidade, que os levam a identificar facilmente uma oportunidade de mercado; aprendem com facilidade e a partir de suas ideias desenvolvem planos para atingir seus objetivos; são comunicativos para divulgar suas ideias e conseguir financiamento; possuem conhecimento para tomar decisões de modo seguro; seu objetivo é transformar ideias em realidade e gerar valor para a sociedade.

Dornelas (2014), quando fala sobre características empreendedoras afirma que:

Não existe uma conclusão exata acerca das características que perfazem o comportamento do empreendedor. Empreender não é privilégio de poucos, e qualquer pessoa pode desenvolver habilidades empreendedoras. (DORNELAS, 2014, p.59)

Salim (2010) afirma que um aspecto fundamental para o sucesso do empreendedor e de seu empreendimento está no planejamento do processo empreendedor que será detalhado na sequência.

### 2.1.2 O processo empreendedor

Segundo Dornelas (2008) a decisão de se tornar empreendedor pode ocorrer por vários fatores como: valores pessoais, educação, experiência, insatisfação com o trabalho, ser demitido, influência dos pais, modelos de sucesso, criatividade, recursos e etc. Afirma também que o processo empreendedor pode ser compreendido por quatro etapas tal como detalhado na figura 1.

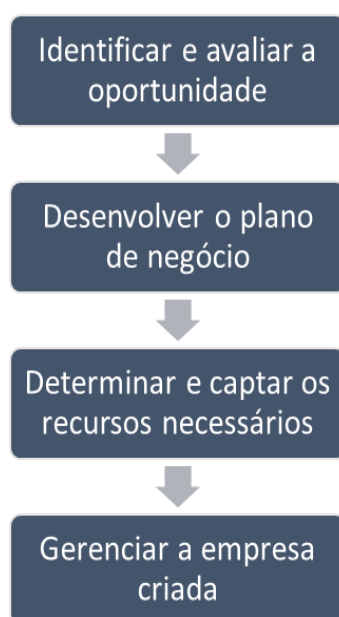


Figura 1- O processo empreendedor

Fonte: Dornelas (2008, p. 25)

Identificar e avaliar oportunidade é a parte mais difícil segundo Dornellas (2008), pois envolve percepção da oportunidade frente aos riscos. A segunda etapa é desenvolver o plano de negócios, que pode dar mais trabalho para os

empreendedores. Envolve vários conceitos que devem ser formalizados em texto, dando forma a um documento que sintetiza toda a essência da empresa, sua estratégia, missão, visão, valores. Devem conter sumário, conceito do negócio, equipe de gestão, mercado e competidores, marketing e vendas, estrutura e operação, análise estratégica e plano financeiro.

Atualmente existem modelos mais ágeis, segundo Dornelas (2013) o CANVAS é um exemplo bastante adotado por ser mais prático e rápido, ele é baseado em representação esquemática visual, em blocos, que resume os principais componentes do modelo de negócio de uma empresa. A terceira etapa é determinar e captar os recursos necessários, capital próprio ou de terceiros, do governo, investidores anjos e de bancos. E por fim, a última etapa é gerenciar a empresa criada, qual o estilo de gestão definido, implementar o sistema de controle e definir estratégias de penetração em novos mercados.

Para Baron e Shane (2007, p.12) o processo empreendedor: “Começa quando uma ou mais pessoas reconhecem uma oportunidade e potencial para se criar algo seja: novos produtos, processos, mercados, matérias primas e etc.”. Os autores também enfatizam que as oportunidades têm potencial de gerar valor econômico.

Para Lenzi (2009) o caminho para se chegar até a abertura do negócio deve ter como base planejamento. Prossegue o autor caracterizando alguns elementos fundamentais como: fazer uma autoavaliação para entender as competências e habilidades que possui; conhecer as características de empreendedores de sucesso e comparar com as suas, entender como essas pessoas lidam com os desafios e como são seus processos; criatividade, como encarar o mundo buscando sempre uma oportunidade de fazer negócio; desenvolver visão gerencial, buscar ver o empreendimento como um todo entendendo todos os seus processos; construir relações, rede de relacionamento é essencial para um empreendedor pois é através dela que as oportunidades são vistas; avaliar o potencial da ideia, verificar se sua ideia tem mercado, e se é viável; elaborar plano de negócio, colocar no papel a missão, visão, objetivos e metas do negócio; e por fim analisar o modelo de negócio e iniciar a empresa caso o modelo de negócio for viável.

Salim (2010) relata algumas causas de dificuldades das empresas como falta de capital de giro, concorrência, grandes tributos, problemas financeiros, falta de clientes, baixa qualificação da mão de obra, desconhecimento do mercado e recessão econômica e muitas dessas causam a mortalidade das empresas.

Para Shane (2007), uma oportunidade empreendedora é uma situação na qual uma pessoa pode explorar uma ideia de negócio que tem potencial de gerar lucro. E, as franquias são uma dessas formas na qual será detalhado em sequência.

## 2.2 Franquias

Para Dias (2003), a empresa pode se planejar de várias maneiras para atingir o crescimento, sendo uma delas a franquia, também conhecida como *franchising*, tendo característica focada no marketing, controle de tecnologia e administração. Quem participa desse sistema é dono de uma unidade, mas não são totalmente independentes e, devem seguir as orientações do franqueador considerando o contrato estabelecido entre os mesmos.

De acordo com Plá (2001, p.17) “Franchising é um sistema de distribuição de produtos, tecnologia e/ou serviços. O franqueador concede ao franqueado o direito de explorar seu conceito, marca mediante contraprestação financeira. ”

Cherto (2003) declara que o franqueador é o dono do plano de negócio e dos processos da empresa; ele é o dono da marca. Por outro lado, o franqueado é aquele que adquire a franquia, que implanta, opera e faz a gestão da loja.

A Lei nº 8955, de 15 de dezembro de 1994, rege a concessão de franquias em território nacional. O artigo segundo dispõe que:

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. (BRASIL, 1994, p. 1)

Dias (2003) comenta que as atividades do franqueado são orientadas e controladas com a supervisão do franqueador, tendo uma relação contínua enquanto durar o contrato, cabendo ele a organização do sistema e a capacitação dos integrantes de sua unidade de negócio. Ele afirma que é uma grande oportunidade para futuros empresários que pretendem abrir seu negócio e não possuem o conhecimento necessário para gerir a empresa, tornar-se um franqueado.

Para Schneider (1991), a parceria franqueador/franqueado significa trabalhar como sócios, reunir esforços de modo a atingir um objetivo comum; o sucesso e o crescimento da marca franqueada no mercado. Por isso, deve haver identificação entre as partes e a atividade que realizam. É necessário que os



franqueados saibam trabalhar em equipe, a fim de que o consumidor crie a imagem de uma marca padronizada e possa encontrar o mesmo produto ou serviço daquela marca em qualquer ponto-de-venda.

A franquia tem inúmeras vantagens para o franqueador e o franqueado. De acordo com Plá (2001), o sistema é uma grande arma para lidar com a competição, pois através dela o franqueador: torna sua marca reconhecida em outros mercados, e o franqueado tem grandes chance de sucesso pois uma franquia reconhecida tem cinco vezes mais chances de sucesso do que um negócio independente; tem seus riscos abrandados e o franqueado desfruta de orientação e assistência na administração do negócio; e não é necessário ter experiência, a maioria dos negócios não precisam de prática previa pois possuem um modelo pré-estabelecido que o franqueado poderá seguir.

Cherto (2003) define algumas vantagens e desvantagens de adquirir uma franquia conforme a figura 2.

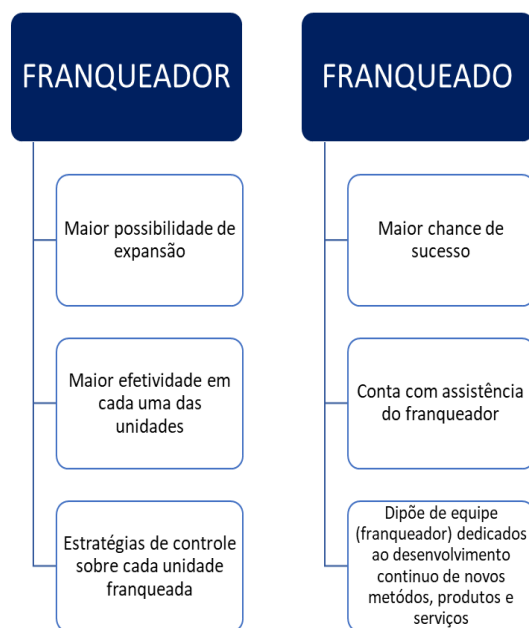


Figura 2- Características de adquirir uma franquia

Fonte: adaptado de Cherto (2003)

O franqueado recebe do franqueador o direito de replicar seu modelo de sucesso em outros lugares, essa relação não apresenta vínculo empregatício, mas sim comercial. Cabe ao franqueador estabelecer normas e padrões, capacitar os franqueados por meio de treinamentos e manuais. Assessorá-los e orientá-los para cumprir as normas, difundir conhecimentos que possam ser usados para trazer diferença positiva ao negócio, além de oferecer meios de integração entre as partes. Por outro lado, cabe ao franqueado manter a unidade

funcionando conforme as normas e padrões preestabelecidos. Pagar ao franqueador os valores relativos a compra da franquia, taxa da franquia, taxa inicial, royalties (percentual mensal sobre o faturamento da franquia) e taxa de marketing quando houver especificado no contrato. (GUETTA, 2013; CHERTO, 2003).

Mauro (2006) salienta que é importante que todo empreendedor realize pesquisa de mercado antes de adquirir uma franquia e tenha claramente definidas as diferenças principais entre um negócio tradicional e franquias, apesar de ambos dependerem do *know how* e do espírito empreendedor de cada um.

Para Guetta (2013, p.57) “Cada operação tem um perfil específico de candidato ideal. Cabe ao franqueador, em primeiro lugar, definir que perfil é esse e, em segundo lugar, achar essa pessoa.”

A relação entre os dois pode ser comparada a um casamento. A escolha pode ser tão difícil como escolher mulher ou marido, pois ambos vão ter responsabilidade de se conhecer e trocar informações sobre o negócio em uma parceria duradoura. O franqueador busca parceiros com características essenciais como: espírito empreendedor, liderança, disciplina, disponibilidade, proatividade, saber lidar com os riscos, orientação para vendas, capacidade financeira, maturidade, estabilidade emocional, visão de mercado, dinamismo, persistência em atingir objetivos e habilidade de lidar com o público (PLA, 2001; SILVA, 2004; GUETTA, 2013).

“A partir dos anos de 1990, os estudos sobre o empreendedorismo começaram a relacionar consideravelmente a relação entre franquias e empreendedorismo” (KAUFMANN E DANT, 1995, p.4), o que será detalhado na sequência.

### **2.3 Relação entre empreendedorismo e franquias**

Dornelas (2014) relaciona vários tipos de empreendedores e o franqueador e o franqueado são um deles. O autor enfatiza que o franqueador é um empreendedor visionário pois entende que o modelo de negócio de franquias é umas das maneiras de ganhar escala para seu negócio e tornar sua marca reconhecida rapidamente. E o franqueado, apesar de não ser dono de um negócio só dele, é dono da unidade que é franqueada, podendo desenvolver habilidades empreendedoras nela.

Kaufmann (1995) relaciona empreendedorismo e franquias através da tabela 2 e compara as diversas definições de empreendedorismo a partir de seu potencial de aplicação para o franqueado e o franqueador.

Tabela 2: Definições de empreendedorismo.

DEFINIÇÕES DE EMPREENDEDORISMO	APLICAVÉL AO FRANQUEADOR	APLICAVÉL AO FRANQUEADO
Indivíduo que possui capacidade de assumir riscos, liderança, motivação e habilidade de resolver crises (LIEBENSTEIN,1968).	Sim	Sim
Empreendedores são líderes e os maiores contribuintes para o processo de destruição criativa (SCHUMPETER, 1942).	Sim	Não
Empreendedor é o indivíduo que aceita investimento incertos e possui normalmente uma baixa aversão ao risco (KNIGHT, 1921).	Sim	Sim
Empreendedorismo é a criação de um novo negócio (LOW E MACMILLAN,1988).	Sim (Conceito)	Sim (Mercado)
Empreendedorismo é a criação de novas organizações (GARTNER,1985).	Sim (Conceito)	Sim (Mercado)
Empreendedores introduzem uma nova combinação de fatores de produção que combinadas ao crédito quebram o equilíbrio estático do fluxo circular da economia e o levam a um novo nível (SCHUMPETER, 1934).	Sim	Não
Empreendedorismo é o processo de extrair lucros de uma combinação nova, única e valiosa combinação de recursos em um ambiente incerto e ambíguo (AMIT, GLOTEIN E MULLER, 1993).	Sim	Sim (Ambiente ambíguo)
O empreendedor desempenha uma ou mais das seguintes atividades: (1) conecta diferentes mercados; (2) supre deficiências de mercado; (3) cria e gerencia arranjos contratuais e transformadores de insumos, (4) fornece insumos/recursos ausentes no mercado (LEIBENSTEIN, 1968).	Sim (1,2,3 e 4)	Sim (2 e 4)
Empreendedorismo é a atividade proposta de iniciar, manter e desenvolver um negócio voltado ao lucro (COLE,1968).	Sim	Sim
Empreendedores identificam oportunidades de negócios e iniciam ações para suprir demandas insatisfeitas ou para suprir demandas de forma mais eficiente (KUZINER,1985).	Sim	Sim
Empreendedores são pretendentes do lucro com controle operacional da organização (SHANE E CABLE, 1997).	Sim	Sim

Fonte: Kaufmann Dant, (1995, p. 4), tradução do autor.

O autor afirma que o modelo de franquia estrutura uma relação entre dois empreendedores, franqueado e o franqueador, constituindo uma parceria. Logo,

a escolha por se tornar um franqueado ao invés de abrir um novo negócio não exclui os agentes de serem empreendedores. Pois, pela tabela 2, os franqueados e o franqueador podem sim serem considerados empreendedores. Para fins desse estudo vamos focar apenas no franqueado como empreendedor.

O empreendedorismo pode ser definido como o ato de começar um novo negócio. Nesse sentido, o franqueado pode ser considerado empreendedor, pois ele está começando a sua unidade do zero, com algumas vantagens, como a ajuda que ele tem do franqueador e os modelos previamente prontos, mas ele tira o negócio do chão, ele se insere em um mercado novo e traça estratégias de crescimento para sua franquia, bem dentro do conceito de empreendedorismo.

Sobre o perfil empreendedor, os franqueados são empreendedores pois possuem características comuns: são comunicativos, pois precisam manter o bom relacionamento entre clientes, funcionários, e, com a rede de franquias, tem que tomar decisões no dia a dia do negócio, devem traçar metas e objetivos para crescimento, assumem algum grau de risco pois investem seu investimento nessa ideia e exercem alguma forma de autonomia nas suas ações (HASHIMOTO, 2009; BARON, SHANE, 2007; SALIM, 2010).

Dornelas (2014) também enfatiza que o empreendedor franqueado tem nível de autonomia médio, pois ainda precisa seguir as regras do franqueador, se a franquia escolhida for conceituada no mercado e já tiver ganhos expressivos os riscos são baixos, e deve ter uma alta dedicação ao trabalho pois precisa gerir uma unidade completa e tem como objetivo principal conseguir o retorno do investimento feito.

A franquia é uma atividade empreendedora com fortes benefícios, e fornecem cenários único e abundante para a pesquisa de empreendedorismo. O *franchising* combina o conhecimento geral (do franqueador) com a operação local (franqueado). A unidade de franquia se equipara a uma empresa independente com os desafios que uma empresa nova no mercado tem. (SHANE, 1998; PLÁ, 2001; KAUFMANN, STANWORTH, 1995).

Segundo Salim (2004) a motivação para criar seu próprio negócio é indispensável para o empreendedor abrir negócio e será detalhado na sequência.

## **2.4 Motivação empreendedora**

Cada geração tem uma motivação diferente e é difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que este tem sido utilizado com diferentes

sentidos. Para este estudo foi usado o conceito de Ribas (2011, p.12) “Motivação empreendedora é a motivação para correr o risco de realizar uma ação de empreender associada a uma recompensa, segundo a percepção de sucesso do empreendedor” e Ferreira (2002, p.57) motivação é um "(...) conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo".

A motivação empreendedora pode ser explicada também pela satisfação das necessidades segundo a teoria de McClelland (1961) que identificou três tipos de necessidade que merecem atenção: realização, poder e associação. Essas necessidades são desenvolvidas pelo indivíduo a partir da sua experiência de vida e de suas interações com outros indivíduos e com o ambiente. Essas necessidades existem, em graus diferentes, em todos os indivíduos. Assim, a forma de atuação de um indivíduo no trabalho será determinada pelo quanto o indivíduo é forte ou fraco em cada um desses três tipos de necessidades.

Segundo o autor a necessidade de realização é o desejo que as pessoas têm de executar suas tarefas e atingir seus objetivos no qual o propósito é sempre fazer o melhor, de forma eficiente querendo sempre alcançar o sucesso. A partir de estudos empíricos, McClelland constata que indivíduos com alta necessidade de realização escolhem situações que percebem como de riscos moderados, onde acreditam que suas habilidades serão suficientes ou que as chances são boas o bastante para que tenham sucesso na realização da tarefa.

A necessidade de poder pode ser definida como o desejo de controlar, possuir o controle dos meios de influenciar outros indivíduos. De acordo com McClelland (1961), pessoas que possuem uma alta necessidade de poder tentam se destacar ou causar impacto de alguma forma diante de outros, em detrimento de trabalhar com algo em que possam ter bom desempenho. São pessoas que buscam ou disputam posições de liderança, nas quais suas ideias prevaleçam, mesmo que através de ordens e exigências, e, com isso consigam status e prestígio. Por fim, pessoas com uma alta necessidade de poder preferem situações competitivas a situações de cooperação.

McClelland (1961) define a necessidade de associação como o desejo que o indivíduo tem de estabelecer, manter ou restabelecer relações afetivas positivas com outros indivíduos. Esta necessidade está intimamente ligada ao desejo de se sentir aceito e pertencente a um grupo. Dessa forma, indivíduos com alta necessidade de associação preferem trabalhos em que haja interações com outras pessoas e valorizam o trabalho em equipe onde haja cooperação e apoio, entre os membros da equipe. De acordo com o autor, pessoas com alta

necessidade de associação estão constantemente em busca por aprovação e por serem considerados propensos ao sucesso por seus colegas, essas pessoas geralmente escolhem amigos ao invés de especialistas para trabalharem consigo e tendem a evitar decisões impopulares, mesmo que para isso tenham que permitir exceções às regras. Dessa forma, indivíduos com alta necessidade de associação trabalham bem em equipe, mas são deficientes quando em posições de liderança.

McClelland (1972) relata que os empreendedores apesar de possuir as três necessidades, a em maior grau é o desejo intenso de realização pois para eles representa o interesse de fazer as coisas em alto nível de excelência constatando sua importância.

Na visão de Dornelas (2007) a motivação empreendedora pode ser baseada em seis pilares: autorrealização; que é o desejo de fazer o sonho acontecer de se sentir realizado, desejo de independência; de não ser controlado por uma folha de ponto e não ter um chefe, autonomia; para tomar decisões, o fato de não precisar pedir permissão para fazer determinado projeto e não tem que passar por toda uma hierarquia para tomar decisão, ganhar dinheiro; apesar de não ser o principal objetivo do empreendedor, ele quer ver seu negócio alavancando e conseqüentemente ser remunerado por isso, busca de novos desafios; pois tem profissionais que desejam uma mudança na carreira, ou mudar totalmente de área ou então por aposentadoria. E por fim, falta de alternativa, na perda do emprego o profissional se ver coagido a buscar o sustento e resolve empreender que é o que chamamos de empreendedorismo por necessidade.

A motivação pode ser interpretada como uma energia psicológica ou tensão que coloca em movimento o organismo humano. Ela é algo complexo, já que para cada pessoa que realiza uma determinada atividade, há um significado interno, ou seja, cada indivíduo possui características próprias e tem em si traços de personalidade, predisposições emocionais e atitudes diferentes, não realizando as mesmas coisas pelas mesmas razões que os outros. (ARAUJO, GARCIA, 2009; FIORELLI, 2013).

De acordo com Dornelas (2014) os empreendedores:

São pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. (DORNELAS, 2014, p. 40)

Ganha dinheiro não é a principal motivação do empreendedor. Apesar de ser um importante fator motivacional. Mas, o que esses mais buscam são independência, autonomia, liberdade de fazer acontecer, autorrealização, superação dos objetivos e a possibilidade de ver seus sonhos se concretizarem levando em consideração quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço para atingir este objetivo (DORNELAS, 2007; ROBBINS, SOBRAL, 2010).

Por fim a criação de um novo empreendimento e a disposição para mantê-lo, está diretamente ligada à motivação empreendedora e ter autonomia e poder crescer como pessoa, são atributos mais cultivados pelos empreendedores. (KURATKO, HORNSBY E NAFFZIGER, 1997). Os autores desenvolveram com base nisso um modelo para análise da motivação empreendedora que se divide em quatro partes: autonomia e independência, segurança familiar, fatores extrínsecos e intrínsecas, que seguem detalhados:

a) autonomia e independência: manter liberdade pessoal, segurança pessoal, não ter chefes, controlar o destino profissional;

b) segurança familiar: assegurar o futuro dos membros da família, construir um negócio para passar adiante (herdeiros);

c) extrínsecas: acumular riqueza pessoal, aumentar ganho, aumentar oportunidade de ganho;

d) intrínsecas: ganhar reconhecimento público, enfrentar desafios, diversão no trabalho, crescimento pessoal, provar que pode fazer isso;

### **3. Métodos e procedimentos de coleta de análise de dados do estudo**

Esse capítulo apresenta de que maneira os dados da pesquisa foram coletados e tratados.

#### **3.1 Método de pesquisa utilizado**

Para fins de metodologia, foram adotados os conceitos de Vergara (2009) que divide a pesquisa em dois critérios básicos, sendo o primeiro quanto aos fins: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. O segundo critério é quanto aos meios, podendo ser pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Com relação aos fins, a pesquisa se classifica como explicativa, a qual segundo Vergara (2009, p. 42) visa “(...) esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno”. A pesquisa procurou entender a motivação de empreendedores que optaram por abrir seus próprios negócio e empreendedores que escolheram ser franqueados.

Já com relação aos meios, a pesquisa foi de campo e bibliográfica. De campo, uma vez que foi realizada a partir da investigação de um determinado fenômeno no local em qual ocorre ou ocorreu ou que possua elementos que possam explicá-lo. Essa pode incluir a aplicação de entrevistas, que foi o método utilizado no presente estudo. Além disso, também se caracterizou como pesquisa bibliográfica, que consiste em um estudo estruturado com base em materiais publicados em livros, revistas, redes eletrônicas, jornais, e materiais de acesso público (VERGARA, 2009).

#### **3.2 Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo**

A pesquisa foi aplicada em donos de negócio e franqueados totalizando 20 entrevistados que possuem seus negócios há mais de um ano e residem Estado do Rio de Janeiro. Tendo em vista que, metade deles abriu seu próprio negócio e o restante optou pelo sistema de franquia.

A regra objetiva para a escolha dos vinte empreendedores foi simples: o empreendedor deveria ser sócio ou o responsável principal pela gestão do negócio.



Vergara (2009) afirma existirem dois tipos de amostra: a probabilística - que pode ser a aleatória simples, a estratificada e a por conglomerado - e a não probabilística – por acessibilidade e por tipicidade. Esta pesquisa foi realizada com uma amostra não probabilística por acessibilidade, em que não foram utilizados procedimentos estatísticos, e seus participantes foram selecionados pela facilidade de acesso (VERGARA, 2009).

### **3.3 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo**

A coleta de dados foi realizada por entrevistas individuais por pauta, que, segundo Vergara (2003, p.53) é “Procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde”. Para a autora na entrevista por pauta, o entrevistador sinaliza vários pontos para serem explorados com o entrevistado, e a entrevista pode ser gravada se assim o entrevistado permitir, para que ao final possa transcrevê-la e interpretar os resultados. (VERGARA, 2003).

Foram utilizadas dois modelos de entrevista, um para dono de negócio e um para franqueado. O instrumento dividiu-se em quatro principais partes: análise do perfil, processo empreendedor, relação entre risco e retorno e motivação empreendedora.

A primeira parte era voltada para entender melhor como é a vida dos empreendedores. O objetivo da segunda parte era entender como foi o processo de empreender, se o entrevistado sobrevive com 100% dos valores que recebe da empresa, entender se ele empreendeu por necessidade ou por oportunidade, como se deu o interesse de empreender e se ele se planejou de algum modo utilizando o plano de negócio ou outros métodos. E qual foi a maior dificuldade enfrentada. A terceira parte pretendia compreender a relação de risco x retorno do entrevistado, buscou saber se ele calculava risco, qual sua dedicação ao negócio, se tem família empreendedora e como é sua relação com ela, se tem um modelo de referência e sobre a visão de negócio.

E por fim, a quarta parte buscavam analisar as características empreendedoras e identificar quais comportamentos básicos de empreendedor ele demonstra, satisfação com sua opção de empreender, momentos críticos, lado positivo e negativo do negócio e a motivação empreendedora. Antes da aplicação definitiva da entrevista, o instrumento foi testado com dois entrevistados para verificar o entendimento de todas as perguntas. Após esta

aplicação, foram feitos alguns ajustes e o modelo utilizado em donos de negócios e franqueados segue no Apêndice 1.

### **3.4 Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo**

Vergara (2009) afirma que o tratamento dos dados é a seção na qual é explicitado como se pretende tratar os dados coletados, e que seja justificado porque esse tratamento é adequado aos propósitos do projeto.

Determina também que os dados podem ser tratados de forma quantitativa, qualitativa ou de ambas as maneiras. Neste estudo, foi utilizado o método qualitativo, em que as respostas foram transcritas e analisadas, de forma a selecionar, dentro de cada entrevista, aquilo que pode ser aproveitado para o trabalho. A partir disso os dados coletados foram interpretados com base no referencial teórico apresentado.

### **3.5 Limitações do estudo**

O presente trabalho não visou representar todos os indivíduos que se encaixem nesse perfil uma vez que foram selecionados empreendedores – donos do negócio ou franqueados - que residem no Estado do Rio de Janeiro.

## 4 Apresentação e análise dos resultados

### 4.1 Descrição e análise dos resultados

Esta seção apresenta os dados obtidos com os respondentes e as referidas análises com base no referencial teórico apresentado. Para melhor entendimento, a explicação foi dividida em quatro blocos, tal como feito na entrevista, que são: análise do perfil dos entrevistados, processo empreendedor, relação do risco e retorno e motivação empreendedora.

#### 4.1.1 Análise dos perfis dos entrevistados

##### 4.1.1.1 Perfil donos de negócios

Os dez entrevistados nasceram entre 1964 e 1994. A Tabela 3 mostra que a maior concentração na faixa dos 32 aos 38 anos, com cinco donos de negócio e em seguida da faixa de 25 a 31 anos, com dois.

Tabela 3: Idades dos respondentes.

Idade	Quantidade
18 a 24 anos	1
25 a 31 anos	2
32 a 38 anos	5
39 a 45 anos	1
Acima de 45 anos	1

Fonte: Próprio autor (2018)

Quanto à escolaridade, quatro têm ensino superior, três pós-graduação, dois ensino médio e um ensino fundamental. Os ramos das empresas podem ser vistos na tabela 4 abaixo.

Tabela 4: Ramo da empresa donos de negócios

Ramo da empresa	Quantidade
Moda infantil	1
Beleza.	1
Construção	1
Moda feminina	1
Alimentício	2

Ramo da empresa	Quantidade
Moda masculina	1
Marketing	1
Farmacêutica	1
Industria de venture capital	1

Fonte: Próprio autor (2018)

Em relação à sociedade da empresa, nove deles alegaram possuir ao menos um sócio, e desses nove os critérios de escolha para cinco foram a complementariedade de habilidades, dois por serem pessoas de confiança e os outros dois pelo investimento que trariam.

Com relação ao sexo a proporção é exatamente de cinco homens e cinco de mulheres. Em respeito a experiência anterior de trabalho, oito já trabalhavam em empresas privadas, um da área militar e um advindo de empresa pública.

Sobre a relação familiar seis indicaram ter apoio da família, um passou a ter menos tempo com a família, um o negócio causou problemas familiares, um melhorou a relação familiar e um o negócio não influenciou a família.

O modelo de referência para cinco são empreendedores de sucesso, como destacado na fala de um dono de negócio: “Oprah Winfrey super admiro ela, outra mulher que eu me inspiro é a própria Trajano da Magazine Luiza, o Jorge Lemann e Shiba”, para dois, foram empresas de sucesso, um foi familiares e para dois não tiveram nenhum.

Em seguida foi perguntado o tempo da empresa no mercado, seis têm de um a três anos de atuação, um têm de quatro a seis anos, dois deles estão operando de sete a nove anos e o outro acima de nove anos de mercado. Os donos de negócio também foram questionados em relação a sobreviverem totalmente dos valores que recebem do seu empreendimento. A maior parte deles, seis alegaram sobreviver integralmente dos lucros de seu negócio.

#### 4.1.1.2 Perfil dos franqueados

Os dez entrevistados nasceram entre 1976 e 1997. A tabela 5 mostra que a maior concentração dos franqueados se dá na faixa acima de 32 anos, que representam seis franqueados.

Tabela 5: Idade franqueados

Idade	Quantidade
18 a 24 anos	1
25 a 31 anos	3

Idade	Quantidade
32 a 38 anos	3
39 a 45 anos	3

Fonte: Próprio autor (2018)

Quanto à escolaridade, oito tem ensino superior, um pós-graduação e um ensino médio. As franquias podem ser vistas na tabela abaixo.

Tabela 6: Ramo da franquia

Ramo da franquia	Quantidade
Alimentício	3
Beleza	2
Construção	1
Educação	3
Saúde	1

Fonte: Próprio autor (2018)

Em relação à sociedade da empresa, oito deles alegaram possuir ao menos um sócio, e, desses oito, os critérios de escolha para cinco foram por serem da família, dois por serem pessoas de confiança e um por complementar as habilidades. Com relação ao sexo, a proporção é sete do sexo masculino e três do sexo feminino.

Considerando a experiência anterior de trabalho, todos trabalhavam em empresa privada antes de empreenderem.

Sobre a relação familiar sete indicaram ter apoio da família, dois melhoraram a relação familiar e um o negócio não influenciou a família.

Quando questionados sobre o modelo de referência, para nove foram empreendedores de sucesso e foi citado por um franqueado o Rick Chesther, ele relatou que: “Me motiva muito ver empreendedores que começaram de baixo como ele que vendia água em Copacabana, e hoje faz palestra em Havard e até escreveu livro”.

Em seguida foi perguntado o tempo de existência da franquia; cinco têm de um a três anos de atuação, três têm de quatro a seis anos, um está operando entre sete a nove anos e um acima de nove anos de mercado.

Os entrevistados também foram questionados em relação a se sobrevivem totalmente dos valores que recebem do seu empreendimento, entre os franqueados, oito alegaram sobreviver integralmente dos lucros de seu negócio e dois ainda não.

#### **4.1.2 Processo empreendedor**

Para este estudo, com base no referencial teórico, foi definido que empreendedores são tanto os donos de negócios quanto os franqueados. Foram feitas comparações dos dados identificados nas entrevistas com esses dois tipos de empreendedores.

##### **4.1.2.1 Empreender por oportunidade ou necessidade**

Na análise dos dados, nove donos de negócios empreenderam por oportunidade e apenas um por necessidade. Aquele que empreendeu por necessidade foi devido a uma gravidez, e, não conseguia achar emprego com horário flexível para passar mais tempo com o filho, então resolveu abrir o próprio negócio. Em relação aos franqueados todos relataram ter empreendido por oportunidade.

##### **4.1.2.2 Planejamento**

O planejamento é um fator fundamental para o crescimento do negócio. O empreendedor deve utilizá-lo como base para que o negócio cresça de maneira sustentável e o franqueado deve realizar pesquisas constantes, tanto ao adquirir a franquia como posteriormente para mantê-la competitiva (LANZI, 2009; MAURO, 2006).

Os donos de negócios e franqueados mostraram compreender a importância do planejamento no processo empreendedor. Quando perguntados aos donos de negócio se fizeram algum planejamento as respostas foram: “A gente fez vários planos de negócios para decidir algo que nos gostássemos e que fosse viável”, “Fizemos um projeto e planejamos durante 2, 3 meses, fomos conversando, amadurecendo”, “Fiz planejamento com Sebrae”, “Eu planejei por anos até que de fato resolvi arriscar”. E para os franqueados as respostas foram similares, justificando a importância do planejamento para os empreendedores conforme os autores citados: “Fiz junto com ajuda de consultores”, “Sempre temos que planejar, porém devido à instabilidade do mercado atual fica bem mais difícil de atingir a meta ou o objetivo desejado. A franquia também nos engessa no poder de criação, então ficamos um pouco dependentes”, “Fizemos tudo certinho, meus sócios já tinham bagagem, ninguém veio cru, a gente já

tinha o mínimo de noção”, “A gente planejou durante um ano, fez pesquisa, foi visitar as franquias para ver como funcionava, conversamos com os donos para saber se valia a pena, e chegamos à conclusão que sim.”

Foi identificado que a falta do planejamento pode acarretar em vários problemas para o negócio. Um dono de negócio que não fez o planejamento afirmou que: “Não me planejei, esse foi um dos grandes problemas que tive no início, foi aberto na emoção.” Nos casos de um franqueado e de um dono de negócio o fato de não fazerem planejamento ocorreu por se tratar de um negócio familiar que “herdaram”, logo, já tinham tudo pronto. A figura 3 detalha as respostas sobre o planejamento.

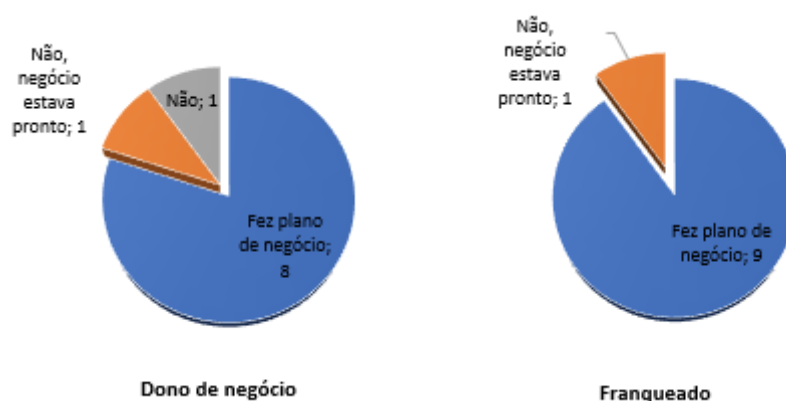


Figura 3: Planejamento dono de negócio vs franqueado

Fonte: Próprio autor (2018)

#### 4.1.2.2 Maiores dificuldades enfrentadas no processo empreendedor

Em outra etapa, os 20 entrevistados foram questionados quanto às maiores dificuldades que enfrentavam no seu dia a dia. três relatos de donos de negócio podem ser traduzidos de acordo com o explicitado por Salim (2010) que fatores como: conseguir capital, lidar com a burocracia, ter resiliência e encontrar pessoas alinhadas com seu perfil, se não forem geridos de maneira eficiente, podem levar a mortalidade das empresas conforme as falas seguintes: “Quando você empreende você passa a viver do seu trabalho, não tem mais aquele dinheiro fixo, você tem fazer a gestão do negócio funcionar para ter o retorno de capital, isso pra mim foi muito complicado, não no começo por que já estava pronto e o dinheiro já entrava naturalmente mas principalmente depois da crise, e ainda está sendo muito complicado. Trabalhar por minha conta, ter a criatividade de fazer, vender, por que senão você não consegue ter seu capital, seu sustento”, “Gestão de pessoas. Acho que você conseguir equilibrar o ímpeto

de querer fazer tudo ao mesmo tempo e entender que existe tempo para tudo é bem difícil, ainda é até hoje. Mas acho que o principal problema do empreendedor e eu me coloco nele é ele querer abraçar o mundo, querer fazer tudo, esse ainda é o meu desafio já melhorei muito. A gente sempre acha que faz melhor que o outro, via de regra a gente tem dificuldade de delegar, para ensinar. Gerir as prioridades”, “Maior dificuldade é com fornecedor, por que temos pouco poder de barganha, não tem muito crédito, hoje meu maior desafio é fornecedor”.

E para os franqueados três falas ganharam destaques: “Ter forças depois de algumas coisas darem errado, e passar credibilidade por causa desses motivos a gente acaba não conseguindo fazer algumas coisas”, “Aspectos burocráticos, muitas vezes ficamos reféns de vários sistemas para o andamento do negócio, tais como: contador, cartão de crédito, proprietário do imóvel, regras de shopping, órgãos fiscalizadores do governo” e “A minha dificuldade foi conhecer o negócio e adequar meu conhecimento de outras empresas grandes e ramificar para o negócio pequeno.”. A partir de todos os relatos fica evidente que tais fatores influenciam os empreendedores e que fazem parte do seu cotidiano, mas que o desafio é enfrentar e buscar inovar nos seus empreendimentos.

#### **4.1.2.3 Fator mais fácil no processo empreendedor**

Em relação ao processo empreendedor identificado por Dornelas (2008), os principais achados da pesquisa seguem resumidos na tabela 7. É possível perceber através dela que seis donos de negócios e quatro franqueados alegaram como a etapa mais fácil a de identificar e avaliar a oportunidade. Esse dado da pesquisa difere do defendido por Dornelas, pois ele indica essa etapa como a mais complexa. Esse resultado com base na análise pode ser entendido pelo fato de que os entrevistados tiveram ajuda de profissionais e sócios, isso pode ser visto nos seguintes relatos: “Planejar foi mais fácil, foram várias pessoas pensando”, “Identificar foi fácil, o problema é você ter capital para investir”, “Eu já tinha um *know how* de mercado, foi fácil tínhamos teoria”, “Contratei um consultor que me ajudou muito”.

Dentre os franqueados, cinco apontaram que gerenciar a empresa criada foi mais fácil devido ao suporte oferecido pela franqueadora na gestão dando indícios do que Dias (2003) afirmou que os franqueados são orientados e controlados com supervisão do franqueador, tornando a gestão da empresa mais



fácil, pois todos os processos já foram testados antes. Dois relatos ilustram esse ponto: “Escolhi ser franqueado pelo suporte que a franqueadora nos dá por ela já ter mais experiência no mercado”, “A franquia é uma grande escola, a partir do momento que você chega de paraquedas no ramo que você não conhece nada e não tem a menor ideia é muito difícil. Como franqueado a gente teria um suporte muito grande, teríamos uma base que a gente não tinha, e aos poucos a gente vai aprendendo e até hoje a gente aprende muito”.

Tabela 7: Mais fácil do processo empreendedor

Foi mais fácil no processo empreendedor:	Dono de negócio	Franqueado
Identificar e avaliar a oportunidade	6	4
Desenvolver o plano de negócio	1	0
Determinar e captar os recursos necessários	2	1
Gerenciar a empresa criada	1	5

Fonte: Próprio autor (2018)

### 4.1.3 Relação entre risco e retorno

Nessa etapa serão analisados itens relacionados a assunção de riscos, dedicação e visão de negócio, liderança e momentos críticos no processo de empreender.

#### 4.1.3.1 Riscos

Quando questionados sobre assumir riscos calculados, que é uma característica presente na maior parte dos empreendedores de sucesso, segundo Dornelas (2008), verificou-se que nove donos de negócio e 10 franqueados evidenciaram sentir que buscam assumir e tentar minimizar riscos, o que ilustra a opinião do autor citado. Cinco relatos, dois de donos de negócio e três de franqueados ilustram o pensamento do autor:

Donos de negócio: “A gente fez três cenários no nosso plano financeiro. Assumimos riscos, tudo foi recursos próprios, então não íamos ficar devendo ao banco nem nada caso o pior acontecesse”, “Eu assumo risco o tempo inteiro, eu sou uma assumidora de riscos assumida”.

Franqueados: “O risco existe o tempo inteiro”, “Assumo riscos, tudo é calculado, na ponta do papel, essa é premissa básica tem que ser viável, se não

for viável a gente nem começa”, “Busco amenizar o máximo possível dos riscos, mas o risco sempre vai ter”.

Na tabela 8 podem ser verificadas as respostas dos entrevistados frente os riscos. Mesmo no caso dos franqueados em que a franqueadora divide os riscos (DORNELAS, 2014) ainda existe a percepção da assunção de riscos no negócio devido ao investimento de capital. Por fim, tanto donos de negócio como franqueados compreendem que ao arriscar podem ter resultados maiores, por isso, calculam os riscos e até as ações que deverão ser tomadas caso o pior aconteça.

Tabela 8: Riscos no negócio

Risco no negócio	Dono de negócio	Franqueado
Assume riscos	4	8
Busca minimizar riscos	5	2
Não calcula riscos	1	0

Fonte: Próprio autor (2018)

#### 4.1.3.2 Dedicção ao negócio

Os entrevistados foram também questionados quanto a dedicação ao seu negócio. Foi possível perceber que todos se empenham muito no seu dia a dia. Dornelas (2014) enfatiza que o empreendedor muitas vezes é apaixonado pelo negócio e que o sucesso é construído com muito esforço.

Analisando as respostas, nove donos de negócio e oito franqueados admitem ser apaixonados pelo negócio representando o que o autor relatou, no caso dos donos de negócios eles relataram que: “Sou apaixonado pelo meu negócio, eu trabalho muito mais que oito horas e final de semana inclusive”, “Sou apaixonado pela administração, por ter uma coisa minha então acabo nem contabilizando o tempo que trabalho nisso, mas claro que sempre tiro tempo para mim”.

Os franqueados relataram que: “Se tiver que trabalhar final de semana eu trabalho, mas o negócio já anda sozinho como eu tenho cinco anos atuando aqui, então no máximo seis horas por dia é o suficiente, eu trabalho muito de casa também. Trabalho mais de casa do que estando aqui. Já tenho processos redondos”, “Eu sou apaixonada por gastronomia apesar de não ser da área, administrar uma empresa que ajuda pessoas através da cozinha a empreender,

e se monetizar fazendo isso, é muito gratificante, amo muito meu trabalho, apesar das dificuldades eu procuro sempre enxergar o lado bom”.

Com base nos dados há indícios de que a paixão e determinação são fatores importantes para o sucesso do negócio. Cinco donos de negócios e quatro franqueados admitem trabalhar mais de oito horas por dia e, às vezes, fim de semana. Nesses casos os nove entrevistados tinham menos de dois anos de empresa, e, como ainda são recentes no negócio, precisam estar no dia a dia comandando. Empresas com mais tempo de mercado tendem a ter processos estabelecidos e fixos e não precisam do dono e do franqueado o tempo todo (SALIM, 2010).

Tabela 9: Dedicção ao negócio

(Admite mais de uma opção)

Dedicção ao negócio	Dono de negócio	Franqueado
Determinado	7	6
Apaixonado pelo que faz	9	8
Trabalha muito, mais de 8 horas por dia	3	3
Trabalha fim de semana	2	1

Fonte: Próprio autor (2018)

#### 4.1.3.3 Visão de negócio

Na entrevista foram perguntados sobre sua visão de negócio e 16 empreendedores alegaram possuí-la, tal como indicado por Salim (2010). Os entrevistados têm ideias de expansão, de aumentar faturamento e de crescimento. Seis falas ilustram o pensamento do autor. Os donos de negócio enfatizaram que: “Eu penso em abrir outra loja, expandir, quero fazer minhas próprias lojas”, “Meu foco é aumentar minhas vendas e para isso traço planos bastantes ousados, quero que meu negócio seja reconhecido”, “A minha visão é que cada vez mais eu consiga impactar as pessoas através do empreendedorismo, que eu consiga levar a mensagem para um maior número de pessoas. Graças a Deus hoje eu já consigo atingir bastante pessoas, com a Tv, eu sinto uma responsabilidade bastante grande com jovens, no processo de formações deles, de tornar eles autores das suas vidas e não coadjuvantes dos sonhos dos outros”, e no caso dos franqueados relataram que: “Tenho planejado para ano que vem, depende de como vai ficar a economia, penso em abrir outra franquia nesse mesmo segmento”, “Quero aumentar meu faturamento, e cumprir

minhas metas”, “Dentro desse meu imóvel tenho como colocar mais duas cadeiras para dentista, meu foco é conseguir mais clientes”.

A tabela 10 resume a percepção dos respondentes sobre o assunto e nela é possível verificar que seis donos de negócio apontaram criar coisas novas, em contrapartida, apenas dois franqueados. Esse fato pode ser analisado devido às restrições e padronizações de tarefas impostas pela franqueadora, com isso, a criatividade fica mais limitada. Esse achado pode ser compreendido conforme Dornelas (2014) que aponta que o franqueado tem pouco nível de autonomia uma vez que precisa seguir as regras do franqueador. Mas, o fato de não ter muita autonomia não interfere caso o franqueado queira fazer sugestões de melhoria em seus processos internos ou para a franqueadora.

Tabela 10: Visão de negócio

(Admite mais de uma opção)

<b>Visão de negócio</b>	<b>Dono de negócio</b>	<b>Franqueado</b>
Possui visão de negócio	9	7
Visão de longo prazo	9	8
Criação de coisas novas	6	2
Curto prazo/ não possui visão de longo prazo	1	0

Fonte: Próprio autor (2018)

#### 4.1.3.4 Liderança.

A questão da liderança foi um dos fatores abordados na pesquisa e 12 entrevistados se consideraram bons líderes. Nove alegaram motivar sua equipe para atingir objetivos, dando indícios do que Dornelas (2008) salienta que os empreendedores têm habilidades de liderança e acreditam que o trabalho de equipe é essencial para o sucesso do negócio. Os relatos de donos de negócio ilustram a afirmação do autor: “Ser um bom líder e motivar a equipe é o que faz diferença no dia a dia, mas isso também é um grande desafio”, “Eu aprendo todo o dia a liderar”. Os franqueados também apontaram a liderança como fator importante, dando evidências do que Plá (2001) definiu como perfil ideal de franqueado que é ter habilidade de lidar com o público e de assumir liderança. Alguns relatos ilustram essa afirmação: “É muito bacana empreender, conhecendo o mercado, localização você vende. É muito trabalho, você tem que estar aqui o tempo inteiro, tem que ter confiança nas outras pessoas é fundamental você saber selecionar a pessoa certa e liderar” “Para construir um time que queira vencer, tenho que exercer a liderança”.

Tabela 11: Liderança

(Admite mais de uma opção)

Para liderar sua equipe de trabalho	Dono de negócio	Franqueado
Bom líder	5	7
Motiva a equipe	4	5
Bom relacionamento com a equipe	8	6
Possui experiência com liderança	3.	1

Fonte: Próprio autor (2018)

#### 4.1.3.5 Momentos críticos no processo empreendedor

Os donos de negócios e os franqueados vivem muitos momentos críticos durante o período de empreender, o que é resumido na tabela 12. Dornelas (2008) destaca a importância de os empreendedores saberem tomar decisões em momentos de adversidade. Dentre as respostas dos entrevistados, o destaque foi a forte crise econômica que atingiu o Brasil, segundo a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro FIRJAN (2018) muitos empreendedores tiveram prejuízos em seus negócios em decorrência dela. Isso é refletido nas respostas pois ao todo 12 empreendedores citaram ela como sendo um fator ruim. Quando questionados sobre o assunto uma fala demonstra o que o autor destacou: “Minha visão dos últimos anos está muito complicada, eu tinha quatro funcionários e tive que demitir, tinha carro de entrega e tive que vender. os últimos anos estão bem complicados. Fazer a gestão do negócio está muito ruim. Era melhor antes eu gostava mais, depois da crise gosto menos. Acaba não te dando oportunidade, por que a segunda e terceira loja acabaram não acontecendo e só não aconteceu por causa da crise, diminuiu faturamento e lucro. Eu não tive o que fazer, tive que me dedicar ao meu único negócio 100% e deixar a expansão para depois”. Além disto, 10 entrevistados afirmaram que conflitos com sócios e funcionários são uma questão grave e eles descrevem que: “Aprender a respeitar a opinião dos outros é difícil e você conseguir lidar com todas as variáveis que vem com empreender também. É muita coisa acontecendo o tempo inteiro”, “Conflitos com sócios sempre vão ter né, é que nem casamento se não tiver briga não é casamento. Por que não tem como, são opiniões diferente que se juntam para chegar num consenso. Se não tiver conflitos tem alguma coisa errada. Muito certinho é estranho”, “Tomava as

decisões as vezes sem consultar meus sócios e isso gerava um pouco de desconforto”, “Tive alguns momentos críticos, tive um problema com o primeiro sócio não foi um conflito com ele, mas ele tinha uns problemas pessoais que impactavam no negócio e tive que desfazer a sociedade”, “Problemas com funcionários, funcionários roubando, tem muito na minha área infelizmente”, “Eu lembro que meu time não conseguia seguir os padrões, principalmente com gestão de documento dos pacientes”.

Tabela 12: Momentos críticos

(Admite mais de uma opção)

Momentos críticos	Dono de negócio	Franqueado
Problemas internos	1	2
Crise econômica	6	6
Conflitos com sócios ou funcionários	3	7
Mercado estagnado	1	4

Fonte: Próprio autor (2018)

#### 4.1.3.6 Lado positivo de empreender

Em outra etapa foram questionados sobre o lado positivo do negócio, o que está fortemente atrelado a sensação de liberdade, independência e realização conforme apresentado por Dornelas (2007). Esses itens puderam ser identificados nas respostas dos entrevistados e 18 deles acreditam que o lado positivo é a liberdade como citado por um dono de negócio: “Liberdade, você faz para você e acredita que é o melhor e se prepara para desafios”, e por um franqueado: “Eu que tomo as decisões na minha unidade, sempre pensando no crescimento”.

Tabela 13: Lado positivo

(Admite mais de uma opção)

Lado positivo	Dono de negócio	Franqueado
Liberdade/independência para decisões	10	8
Realização	6	3
Retorno financeiro	3	3
Horário flexível	7	6
Status	1	0
Desafios	2	1

Fonte: Próprio autor (2018)

#### 4.1.3.7 Lado negativo de empreender

Houve também perguntas sobre os pontos negativos de se empreender e dentre as respostas, destacam-se os riscos envolvidos na atividade, o pouco tempo com a família, e, o fato de ter muita responsabilidade. Muitos deles acabam fazendo tudo do negócio, desde vendas até a parte financeira. Alguns relatos comprovam essa sobrecarga: “Pouco tempo com a família por que a gente acaba trabalhando um pouco mais”, “Eu tenho que tomar todas as decisões desde de comprar um clip até o estoque de uma coleção. Eu não sou mais funcionário”, “Todas as decisões passam por mim tanto financeira quanto de produção. Qualquer oportunidade que identificamos já implemento.”

Em relação aos franqueados seis enfatizaram que o lado ruim são os grandes impostos que tem com o negócio: “Os impostos são um fator muito ruim, você ver que parte do seu faturamento vai embora, mas faz parte do negócio.”

Tabela 14: Lado negativo de empreender

(Admite mais de uma opção)

Lado negativo:	Dono de negócio	Franqueado
Carga excessiva de trabalho	7	3
Riscos	5	2
Muita responsabilidade	8	3
Pouco tempo com a família	3	1
Impostos	3	6

Fonte: Próprio autor (2018)

#### 4.1.4 Decisão de abrir um negócio ou ser um franqueado

Nessa parte buscou-se analisar o que motivou o entrevistado a ser dono de negócio a ser franqueado e vice e versa.

##### 4.1.4.1 – Como foi a decisão de abrir um negócio ou ser franqueado

Foi perguntado aos donos de negócios se eles tiveram algum interesse em ser franqueados e se conheciam o mercado de franquias. Dos entrevistados nove conheciam o mercado de franquia e um não. Seis possuíam interesse em serem franqueados, mas optaram por abrirem suas empresas por falta de investimento inicial, conforme relatado: “Pensei sim, mas na área de construção

é quase 100 mil reais pra você investir, valor muito alto para mim na época”, “Já conheço o mercado, mas não abri por falta de verba”. três não tinham interesse por considerar que a franquia inibiria um pouco sua criatividade conforme as respostas: “Sim, procurei algumas franquias nesse ramo e existe com valores até relativamente baixos, mas queria autonomia para minhas criações e ideias e senti que na franquia não conseguiria”, “Nunca pensei. Sempre fui da área de criação”.

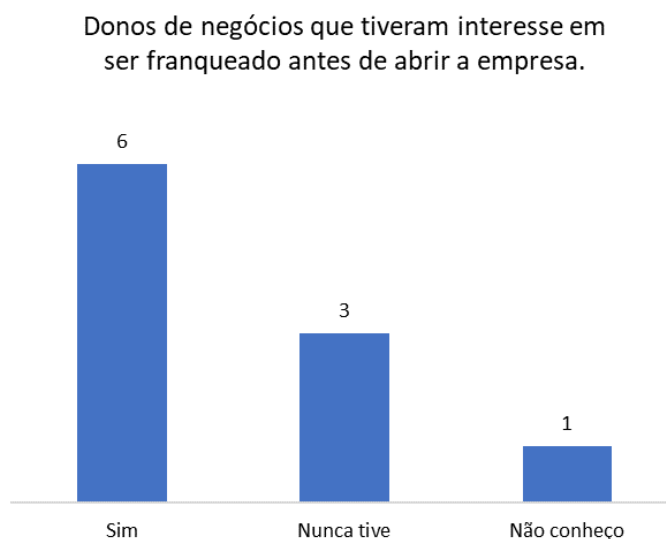


Figura 4: Interesse em ser franqueado

Fonte: Próprio autor (2018)

Outro ponto citado nas entrevistas e que não foi um item perguntado diretamente é que cerca de três donos de negócios tem interesse de se tornarem franqueadores, como forma de expandir seu negócio. Esse achado da pesquisa confirma o pensamento de Dornelas (2014) que diz que o franqueador tem visão, pois ao transformar seu negócio em franquias ele pode ganhar escala e torná-la reconhecida. Duas falas retratam o que o autor disse: “Na verdade, eu quero transformar meu modelo de negócio em uma franquia, daqui a uns bons anos, se for vantajoso transformar em modelo de franquia eu vou fazer”, “Penso mais para frente em franquear”.

#### 4.1.4.2 – Percepção do franqueado sobre seu processo empreendedor

Na parte teórica do estudo foram encontrados indicadores que afirmam serem os franqueados empreendedores. Com base nisso foi perguntado aos



franqueados se eles se consideravam empreendedores e nove disseram que sim e um se considera mais investidor que empreendedor pelo fato de que a franquia naquele momento, era mais rentável do que se ele aplicasse o dinheiro dele em outro lugar, em um fundo de investimento, por exemplo. O entrevistado relatou que: “Eu entrei de sociedade com minha irmã, eu entrei como investidor e ela tocava o negócio, chegou uma hora que ela não queria, não se identificou com o negócio e queria vender. Eu trabalhava no mundo corporativo e resolvi sair. Pois a rentabilidade da franquia dava muito mais do que seu eu tivesse feito alguma aplicação em investimento. ”

Os motivos deles terem escolhido ser franqueados ao invés de ter o negócio foram diversos, como, por exemplo: “O suporte de uma marca sólida, e pelo suporte operacional da franqueadora”, “Pelo suporte que a franqueadora nos dá, por ela já ter mais experiência no mercado de educação do que eu”, “Sempre quis ter meu negócio, mas escolhi a franquia para poder pegar experiência como empresário”, “Por ter um modelo já pronto e reconhecido no mercado”, “Meu sonho era empreender e eu ainda não tinha uma ideia de negócio, então escolhi ser franqueada, procurei algumas franquias do meu interesse e escolhi esse ramo pela rentabilidade e o reconhecimento de mercado”, “Querida ter uma experiência de gestão e essa franquia estava com grande crescimento de mercado, visitei algumas feiras e o apoio da franqueadora e o modelo já pronto me fez escolher.”

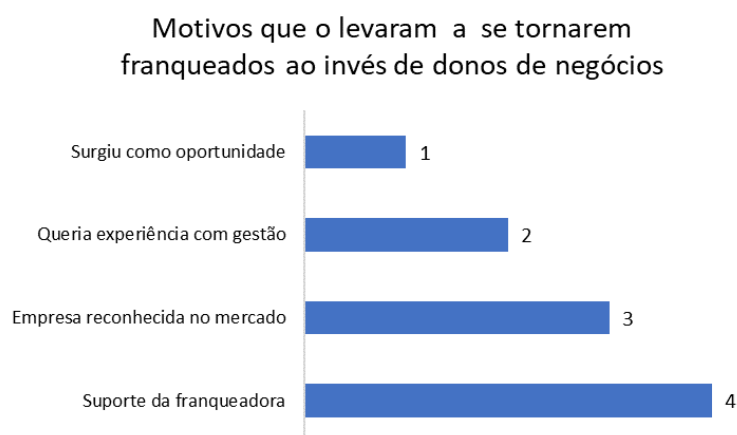


Figura 5: Por que escolheu ser franqueado

Fonte: Próprio autor (2018)

#### 4.1.5 Motivação empreendedora

Na última etapa da entrevista foram feitas perguntas sobre a motivação empreendedora embasadas nos três tipos de necessidades identificadas por McClelland (1961) de realização, de poder e de associação. Nos empreendedores elas existem em graus diferentes, mas em maior grau é a de realização. A análise das respostas dos entrevistados indicou, em 17 entrevistados um alto grau de necessidade de realização pois eles têm o desejo de fazer sempre o melhor, de forma eficiente, com foco no alcance do sucesso, ilustrando o pensamento do autor.

Tabela 15: Tipo de necessidade

Necessidade:	Dono de negócio	Franqueado
Necessidade de realização	7	10
Necessidade de poder	1	0
Necessidade de associação	2	0

Fonte: Próprio autor (2018)

Sobre a motivação que fez com que os 20 empreendedores abrissem seus negócios ou franquias, 10 donos de negócio relataram ter empreendido por oportunidade, enxergaram uma oportunidade e resolveram arriscar. Algumas respostas foram: “Juntar uma coisa que eu gostava, com uma coisa que eu queria fazer, no caso trabalhar com boné e roupa. Então enxerguei um mercado e apostei nele”, outro pontuou que se deu pelo fato de estar insatisfeito com seu trabalho: “Eu estava trabalhando em um lugar que eu não gostava, e o marketing digital era um mercado que estava em crescimento então resolvi fazer um MBA na área e aprender as *skills*, e resolvi abrir meu negócio”, dois tinham influência da família na motivação: “Desde pequeno tive vontade de abrir um restaurante, pois minha mãe trabalhava com comida”, outro pontuou “Meu avô tinha uma farmácia, então eu sempre trabalhei com ele, com isso surgiu meu interesse. Sempre gostei desse ramo e me identifico até hoje”, outro já tinha a empresa pronta e relatou que: “Foi uma oportunidade sim, mas acabou que caiu no meu colo, minha mãe estava vendendo o negócio, eu trabalhava para terceiro, e vir para cá foi uma opção que deu certo. Eu larguei o emprego e pedi demissão já tinha mercado pronto, tinha mix de produtos, só dei uma melhorada”, para outro foi uma grande transformação: “Resolvi fazer uma mudança de vida, quando me mudei para outra cidade”

Para seis franqueados conforme a figura 6, nove empreenderam por oportunidade e a motivação se deu pelo sonho de empreender confirmando o que Robbins e Sobral (2010) destacaram que a motivação é o processo responsável pela capacidade de tirar sonhos do papel e de manter os indivíduos persistentes para cumprir metas e objetivos. Fato que pode ser compreendido nas falas dos franqueados, pois a vontade de empreender lhes permitiu sonhar, o que pode ser visto nas falas: “Eu sempre gostei de gastronomia, e fazia planos para empreender e coloquei em prática”, “Eu sempre quis ter meu negócio e encontrei na franquia um meio”, “Eu gostava do mercado de beleza, e a depilação a laser estava famosa no mercado, eu queria empreender, ter meu negócio, minha liberdade, mais tempo para minha família.

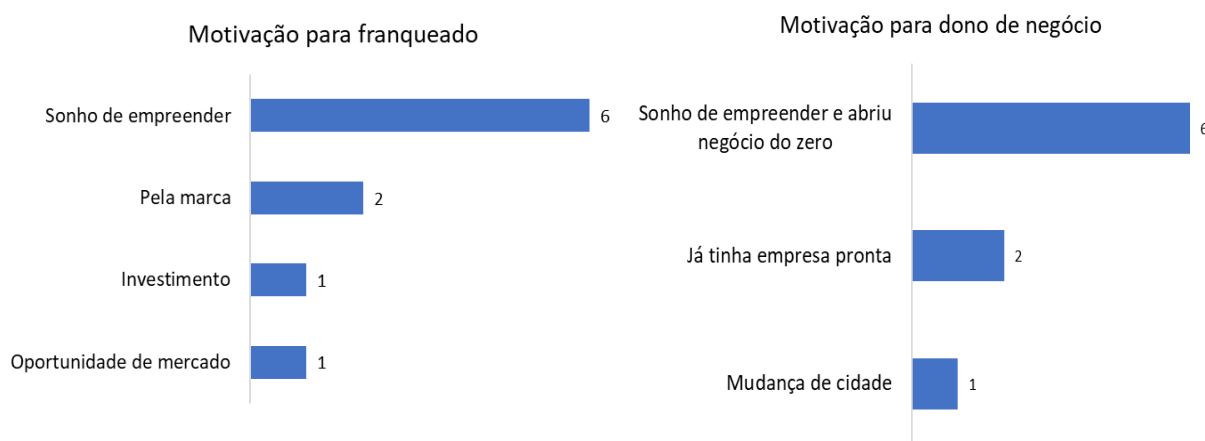


Figura 6: Motivação

Fonte: Próprio autor (2018)

#### 4.1.5.1 Satisfação com o processo empreendedor

Na análise buscou se avaliar também a questão da satisfação e os fatores de influência na questão da abertura do negócio ou da franquia. Para 12 a satisfação se deu pelo reconhecimento de mercado, e para 11 o início do negócio. Como ilustrados nas falas dos donos de negócios: “A minha maior satisfação foi iniciar, ter o meu próprio negócio e ser de qualidade”, “O feedback de clientes é muito importante, ainda mais na minha área”, “Sucesso é muito subjetivo para mim o melhor reconhecimento é quando uma pessoa fala que eu mudei a vida dela. Eu me sinto muito realizada, mas sinto que ainda posso impactar mais a vida do outro” e quanto os franqueados as respostas foram: “Ter reconhecimento dos clientes nas pesquisas de satisfação é muito importante”, “Iniciar minha franquia me deu muita satisfação”.

Os entrevistados se sentiram recompensados por tirarem a ideia do papel e abrirem o negócio. Dando sinais do que Dornelas (2007) apontava que existe relação entre motivação e o desejo de ver o sonho acontecer e isso é claramente percebido no discurso dos franqueados: “Quando eu assinei a COF e comecei as obras, vi que de fato eu estava iniciando o meu negócio, isso me deu muita alegria”, “Acordar segunda feira e saber que estou indo para um lugar que eu gosto, trabalhar para mim mesma, esse era meu sentimento no primeiro dia e é até hoje” e também nos relatos dos donos do negócio: “Quando meu planejamento saiu do papel e eu vi acontecer, me deu uma felicidade enorme”. Reforçando que a maior satisfação é com seu desenvolvimento e no crescimento pessoal. Por outro lado, conforme a tabela 16 o retorno financeiro não é um dos fatores que mais trazem essa satisfação comprovando o que Dornelas (2008) relatava sobre o dinheiro, na verdade, ele é consequência do trabalho duro como registrado no referencial teórico.

Tabela 166: Satisfação

(Admite mais de uma opção)

Atingiu satisfação quando:	Dono de negócio	Franqueado
Teve reconhecimento de mercado	7	5
Quando atingiu o sucesso	1	2
Início do negócio	3	7
Alcançou metas	1	8
Ampliou o negócio	4	5
Retorno financeiro	2	2

Fonte: Próprio autor (2018)

Por fim, a última questão abordada foi quanto às características empreendedoras que será detalhado a seguir.

#### 4.1.5.2 Características empreendedoras

Outro ponto explorado foram as características empreendedoras que podem ser vistas na tabela 17, com base em Dornelas (2008) e Salim (2014).

O objetivo era que os entrevistados escolhessem as características com as quais tivessem maior identificação, sendo possível a escolha de mais de uma opção. As características mais bem avaliadas para donos de negócio foram: tomador de decisão, explorar as oportunidades, determinado, líder e formador de equipes, ilustrado pelas falas: “Você tem que dar o exemplo sempre, jogar junto

sempre com a equipe, sempre com valores de união, trabalho duro”, “Eu faço tudo, eu sou marketing, gestão e RH”, “ Sempre que eu posso eu vou em feiras, para saber o que as inovações e tento adequar para meu negócio”.

Para os franqueados as melhores características pontuadas foram: ter dedicação, planejar continuamente, bom relacionamento, ser independente e construir o próprio destino. Essas respostas podem ser ilustradas pelos relatos: “Nos dias de hoje você precisar pensar e planejar, pois o mercado muda o tempo inteiro, novos produtos são lançados e você precisa estar ciente disso”, “Meu relacionamento com outros franqueados são minha chave de sucesso, por que eles já passaram pelo eu estou passando, pois eles têm mais tempo de franquia, então eu tento aprender com os erros e acertos deles.

Os dois tipos de empreendedores tiveram características semelhantes em mesmo grau são elas: fazer a diferença com o trabalho, ser visionário, possuir conhecimento, ser otimista e apaixonado.

A questão de ser visionário e estar sempre atento às oportunidades no mercado, de ser focado na solução e fazer a diferença com o trabalho são questões fundamentais para o sucesso do empreendimento (DORNELAS, 2008). Essa visão pode ser ilustrada pela fala de um dono de negócio: “Sou automotivada, sou focada na solução e não no problema. Não fico remoendo problema, meu foco sempre vai ser na solução. Impaciente eu tenho tentado ser menos, mas acho que é característica do empreendedor. Sou inquieta, ligada na tomada 330. Mas, eu procuro cada vez mais ensinar, capacitar, tanto a minha equipe quanto as pessoas. Faço a diferença, é muito difícil qualquer pessoa sair do meu lado, sem que eu consiga falar uma palavra que impacte na vida dela, mesmo que eu a tenha conhecido por 5 segundos em uma palestra.”

A liderança e o conhecimento do negócio também se apresentaram como características necessárias para o empreendedor, já que, além de pensar no negócio, deve obter resultado junto com sua equipe (SILVA, 2004). Essa afirmativa é demonstrada pela expressão do franqueado: “Tem que entender de números, isso é uma precisa básica de contabilidade, demanda muito tempo, tem que ter boa relação interpessoal, não dá para você se omitir e não saber lidar com gente.”

Desta forma, conclui-se que o perfil empreendedor é muito mais que o ato de criar, mas sim, o modo de condução dos negócios de maneira rentável, proporcionando mudanças ao longo do tempo e criando valor para as pessoas seja na venda de um serviço ou de um produto, tal como ilustrado por um dono de negócio: “Teve uma cliente que ficou emocionada pelo jeito que tratamos ela,

isso é bacana, não é só pela parte física do dinheiro, tem a parte emocional também que é isso que a gente quer trazer aqui.”

Tabela 17: Características para donos de negócios e franqueados

Donos de negócios		Franqueados	
Possuo conhecimento	100%	Dedicado	90%
Faço a diferença com meu trabalho	90%	Visionários	80%
Visionários	80%	Faço a diferença com meu trabalho	80%
Tomador de decisão	80%	Otimista e apaixonados pelo que faço	80%
Explora ao máximo as oportunidades	80%	Planejo continuamente	70%
Otimista e apaixonados pelo que faço	80%	Bem relacionado networking	70%
Assumo riscos calculados	80%	Possuo conhecimento	60%
Determinado e dinâmico	70%	Independente e construo o próprio destino	60%
Dedicado	70%	Determinado e dinâmico	60%
Planejo continuamente	70%	Tomador de decisão	50%
Líder e formador de equipes	60%	Organizado	50%
Bem relacionado networking	60%	Líder e formador de equipes	50%
Organizado	60%	Explora ao máximo as oportunidades	50%
Quero ficar rico	50%	Crio valor para a sociedade	50%
Independente e construo o próprio destino	40%	Assumo riscos calculados	40%
Crio valor para a sociedade	40%	Quero ficar rico	30%

Fonte: Próprio autor (2018)

Na última parte foi pedido para os entrevistados analisarem algumas frases com base no modelo desenvolvido por Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997) que afirmam que a motivação empreendedora pode ser desenvolvida através da satisfação de fatores externos como: aumento de ganhos, acúmulo de riqueza, mais liberdade e segurança, e fatores internos como: superação de desafios, crescimento pessoal e algum reconhecimento com o trabalho realizado. Os entrevistados foram solicitados a atribuírem graus, sendo um não importante e o cinco extremamente importante.

Com base na análise das respostas na parte de autonomia e independência os dois tipos de empreendedores ficaram com médias similares reforçando que, o fato de poder tomarem suas próprias decisões, ter autonomia e ser seu próprio chefe são fatores motivacionais. No bloco segurança e bem-estar os dois tipos ficaram basicamente com a mesma média, 4,1 para donos de negócio e 4,3 para franqueados, o que indica que assegurar o futuro de herdeiros é importante além de acumular lucro para a aposentadoria.

Os motivadores extrínsecos tiveram média de 4,7 e os motivadores intrínsecos 3,8 o que reforça que a satisfação e a motivação do empreendedor se dá com o crescimento e sucesso do seu negócio, não pensando em ganhar reconhecimento e provar que pode ter sucesso para terceiros, apenas o sucesso do negócio é importante. Esse resultado reforça o que os autores Kuratko,

Hornsby e Naffziger (1997) afirmaram ao desenvolver esse modelo, pois para eles os atributos mais importantes para a motivação empreendedora é o fato de poder tomar decisões, ser seu próprio chefe e fazer o negócio crescer, duas falas ilustram o que os autores disseram, uma de dono de negócio: “ Analisando desde o início do negócio, eu nunca pensei em valores monetários, meu foco sempre foi fazer o que eu gostava de fazer, da melhor maneira possível, e poder ter liberdade para decidir meu horário, com quais clientes queria trabalhar, essa era minha motivação”. E uma de franqueado, ele relata que: “ Eu queria ter uma vida confortável sim, não me preocupar com dinheiro, mas o que eu mais queria era fazer a gestão, ser o líder né, não me acostumei a ter chefes em empregos anteriores, claro que a franqueadora as vezes impõe algumas coisas, mas isso não se compara, eu sou extremamente livre para decidir dentro da unidade, sempre dentro das regras claro”.

Tabela 18: Fatores motivacionais para donos de negócio e franqueados

<b>Autonomia e Independência</b>	<b>Donos de negócio</b>	<b>Franqueados</b>	<b>Média</b>
Tomar suas próprias decisões	4,6	4,9	4,7
Manter liberdade pessoal	4,5	4,4	4,5
Autonomia profissional	4,2	4,6	4,4
Ser seu próprio chefe	4,8	4,6	4,7
Segurança pessoal (saúde financeira)	4,5	4,7	4,6
<b>Média</b>	4,5	4,6	4,6

<b>Segurança e Bem-estar da Família</b>	<b>Donos de negócio</b>	<b>Franqueados</b>	<b>Média</b>
Construir um negócio para passar adiante (herdeiros)	3,3	4,3	3,8
Estar mais perto da minha família	4,3	4,0	4,2
Assegurar o futuro dos membros da família	4	4,2	4,1
Acumular lucro para aposentadoria	4,7	4,8	4,7
<b>Média</b>	4,1	4,3	4,2

<b>Motivadores Extrínsecos</b>	<b>Donos de negócio</b>	<b>Franqueados</b>	<b>Média</b>
Aumentar vendas e lucros	4,8	4,7	4,7
Adquirir uma vida confortável	4,9	4,7	4,8
Aumentar renda pessoal	4,9	4,4	4,7
Maximizar o crescimento do negócio	4,7	4,9	4,8
<b>Média</b>	4,8	4,7	4,7

<b>Motivadores Intrínsecos (Pessoais)</b>	<b>Donos de negócio</b>	<b>Franqueados</b>	<b>Média</b>
Conhecer o desafio	4,3	4,7	4,5
Crescimento pessoal	4,8	4,7	4,7
Ganhar reconhecimento público.	3,2	3,3	3,3
Provar que "posso ter sucesso"	2,5	3,1	2,8
<b>Média</b>	<b>3,7</b>	<b>3,9</b>	<b>3,8</b>

Fonte: Próprio autor (2018)



## 5. Conclusões e recomendações para novos estudos.

O objetivo deste trabalho foi identificar e comparar o processo e a motivação dos empreendedores que optaram por iniciar um novo negócio – criação de serviço/produto novo no mercado- e aqueles que optaram pelo modelo de *franchising*.

Para que esse trabalho fosse concluído, foram primeiramente realizadas pesquisas bibliográficas sobre os dois principais temas abordados: empreendedorismo e *franchising*. Em relação ao primeiro, foram apresentadas teorias a respeito do que é o empreendedorismo, quem é o empreendedor e suas principais características e comportamentos. Já em relação a franquia buscou-se compreender a sua definição, o perfil de franqueado, suas e sua relação com o empreendedorismo.

Depois de uma imersão nestes dois assuntos, foi realizada uma pesquisa de campo com vinte entrevistados, dez donos de seus negócios e dez franqueados, residentes do Estado do Rio de Janeiro e que são empreendedores com mais de um ano de operação. Embora tenham formações diferentes e experiências diversas, foi possível identificar alguns processos e motivações que possuem em comum.

Considera-se que o objetivo da pesquisa foi atingido visto que foi possível realizar uma comparação do processo e da motivação dos empreendedores que optaram por iniciar um novo negócio e aqueles que optaram pelo modelo de *franchising* na cidade do Rio de Janeiro, tal como resumido na Tabela 19.

Tabela 19: Conclusão do estudo

Objetivo do estudo	Dono de negócio (1)	Franqueado (2)	Semelhanças entre 1 e 2
Processo empreendedor	Das quatro etapas do processo empreendedor para seis o mais fácil foi identificar e avaliar a oportunidade, dois, captar recursos, um, desenvolver plano de negócio e um gerenciar a empresa criada.	Das quatro etapas do processo empreendedor para cinco o mais fácil foi gerir a empresa criada, quatro, identificar e avaliar a oportunidade e um captar recursos	Para um bom processo empreendedor eles tem que ter como base planejamento (LENZI, 2009). 17 entrevistados relaram que fizeram plano de negócio (PN); em dois casos o PN já estava pronto (negócio familiar) e somente um não fez.

Objetivo do estudo	Dono de negócio	Franqueado	Semelhanças entre 1 e 2
Motivação empreendedora	Seis possuíam o sonho de empreender, dois já tinham a empresa já pronta e um foi devido a mudança de cidade	Seis possuíam o sonho de empreender, dois, pela marca reconhecida, um, pela oportunidade que surgiu e um pensou como forma de investimento	17 sinalizaram que a necessidade de realização é a de maior grau ilustrando o pensando de McClelland (1961), dois tinham necessidade de associação e um de poder.
Características empreendedoras	As características de destaque foram: tomador de decisão, explorador de oportunidades, e ser apaixonado pelo negócio.	As características de destaque foram: dedicação, planejamento contínuo e ter bom relacionamento.	Características comuns entre 1 e 2: ser visionário, fazer a diferença com meu trabalho, ser otimista, possuir conhecimento, ter espírito empreendedor, liderança, atuação frente ao risco, ter planejamento, espírito de equipe, conhecer o negócio, entender de números e saber lidar com gente.

Fonte: Próprio autor (2018)

A partir desta pesquisa também foi possível concluir que a principal motivação dos dois tipos de empreendedores além da necessidade de realização, tal como identificado por McClelland (1961), é o nível de impacto que causam na vida das pessoas com suas empresas, visto que todos os entrevistados citaram, ao menos uma vez, como seu empreendimento mudou a vida de alguém em algum momento. Relataram ainda que decidiram empreender por quererem sentir-se bem consigo mesmos e não terem que fazer aquilo que não gostam e não os satisfazem pelo resto da vida como um emprego com o qual não se identificam. A felicidade também foi o foco no relato de vários deles: “Faça o que gosta de fazer e sabe fazer. Querer empreender em modelos da moda vão fazer você jogar dinheiro fora. Empreender é um modelo de vida”, “Busca aquilo que você gosta e que mesmo com estresse você gostaria de fazer, algo em que sinta felicidade”, “Faça alguma coisa que você vai estar feliz no fim do dia. Basicamente entenda qual seu diferencial competitivo, o *pitch* serve para modelar, faz planilha, faz conta, mas não faz conta demais não senão não empreende. E mãos à obra, só vai conseguir fazendo, tomamos 150 não, mas faz parte. Mas se você tiver um negócio que tiver diferencial competitivo eu posso dizer que é muito gratificante no fim do dia”.

### **5.1 Sugestões e recomendações para novos estudos**

Através deste estudo, buscou-se contribuir com trabalhos sobre motivação e processo empreendedor, considerando donos de negócio e franqueados e franquias, e a partir deste, futuros estudos podem complementar ainda mais esses conhecimentos.

Recomenda-se a aplicação de entrevistas e questionários com uma amostragem maior, conversar com pessoas que sejam tanto franqueados como dono de negócio para obter mais dados sobre esse tema e assim identificar melhor quais fatores motivacionais colaboram para o processo de serem dono de negócio e franqueados e também para se ter um diagnóstico mais profundo do processo e das características empreendedoras.

## 6. Referências Bibliográficas

Associação Brasileira de Franquias. **Desempenho do franchising**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2018/03/desempenho-do-franchising-2017.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARON, R. A. & SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo, Cengage Learning, 2011.

BASTOS, R. **Geração "x" e "y"**. Administradores.com, São Paulo, 25 jun. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/geracao-x-e-y/64388/>>. Acesso em: 03 de julho de 2018.

BOAVENTURA, M. G.; MELO, M. C. O. L. Criação de empresas por microempreendedores. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 2, p. 11-26, 2012.

CHERTO, M. Gestão de marketing. **Franchising e outros canais de marketing** Volume 1, São Paulo: Saraiva, 2003.

COSTA, E. S.; MOURA, A. C. Motivação como Fator de Sucesso para a Gestão de Carreira: O Papel do Administrador na Melhoria das Relações de Trabalho. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 2, p. 212-226, 2018.

DIAS, Sergio Roberto, **Gestão de Marketing**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**: 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo na prática: Mitos e verdades do empreendedor de sucesso**: 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**: 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Criação de novos negócios**: 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DORNELAS, J. **Modelo de negócio Canvas ou Plano de negócios?** Blog José Dornelas, São Paulo, 08 jul. 2013. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/artigos/modelo-de-negocio-canvas-ou-plano-de-negocios/>>. Acesso em: 06 de novembro de 2018.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

FERREIRA, Aurélio B. H.; **Dicionário Aurélio Século XXI**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 2002.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FREITAS, T. **800 milhões de pessoas perderão seus empregos até 2030 devido a automação**. Start se, São Paulo, 22 jun. 2018. Disponível em: <<https://conteudo.startse.com.br/nova-economia/tecnologia-inovacao/taina/800-milhoes-de-pessoas-perderao-seus-empregos-ate-2030-2018/>>. Acesso em: 27 de setembro de 2018.

GUETTA, A. **Aprenda com os especialistas franchising**. 1 ed, Rio de Janeiro: ABF RIO, 2013.

HASHIMOTO, M. **Lições de empreendedorismo**. 1 ed, São Paulo: Manole, 2009.

IBGE. **Demografia das empresas**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/industria/9068-demografia-das-empresas.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

KAUFMANN, P.J.; DANT, R.P. **Franchising and the domain of entrepreneurship research**. New York: Elsevier, 1998. Disponível em <[www.researchgate.net/.../0046352781b9465bf2000](http://www.researchgate.net/.../0046352781b9465bf2000)>

KURATKO, Donald F.; HODGETTS, Richard M. **Entrepreneurship: a contemporary approach**. 4. ed. Orlando: Dryden, 1998.

KURATKO, Donald F.; HORNSBY, Jeffrey S; NAFFZIGER, Douglas W. **An Examination of Owner's Goals in Sustaining Entrepreneurship**. Journal of Small Business Management, Foster City, v. 33, n. 1, p. 24-33, jan.1997.

LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo: criando riquezas**. 3<sup>a</sup> ed. Recife: Bagaço. Marcondes, R. C. & Bernardes C. (2004). Criando Empresas para o Sucesso. São Paulo: Saraiva.

LENZI, C. F. **A nova geração de empreendedores**. São Paulo: Atlas, 2009.

MAURO, P. C. **Guia do franqueado**. São Paulo: Nobel, 2006.

MCCLELLAND, D. C. **A Sociedade Competitiva: Realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

Motivação blogspot. **Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland**. Rio de Janeiro, 2011 Disponível em: < <http://motivacao-blog.blogspot.com/p/teoria-das-necessidades-adquiridas-de.html>>. Acesso em: 03 de julho. 2018.

PLÁ, D. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: Ed Senac, 2001.

Planalto do Brasil. **Lei 10.406**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406.htm/](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm/)>. Acesso em: 02 de outubro 2018.

Planalto do Brasil. **Lei no 8.955**. Rio de Janeiro, 1994. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8955.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm)>. Acesso em: 11 nov. 2018.

RIBAS, R. Motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação. **Revista PUC SP**, v. 4, n. 1, p. 1-24, 2011.

RICARDO, Negrão, Direito empresarial. Estudo unificado. 1. Ed. São Paulo Saraiva 2008. **Ramo e segmentação de franquia**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>> Acesso em: 26 agosto de 2018.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SALIM, C. **Administração empreendedora**. São Paulo: Campus, 2004.

SALIM, C. **Introdução ao empreendedorismo**. São Paulo: Elsevier, 2010.

SCHNEIDER, Alexandre, Alves. At. AL, **Franchising da pratica a teoria**. 1. Ed. São Paulo. Maltese 1991.

RIBEIRO, A.; SILVA, E. M. **Guia de oportunidades em franchising**. São Paulo: Nobel, 2004.

SEBRAE. **Franquia: vantagens e desvantagens**. 2018. Rio de Janeiro, Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/franquia-vantagens-e-desvantagens,4be89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 02 de julho. 2018.

TERRA. **Pesquisa revela que 82% dos brasileiros têm o desejo de empreender**. 2017. Rio de Janeiro, Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/dino/pesquisa-revela-que-82-dos-brasileiros-tem-o-desejo-de-empreender,ce7a6e27e39be40c60ad23b669ad1bc2ribm35mo.html>>. Acesso em: 02 de julho. 2018.

UOL. **De cada dez empresas, seis fecham antes de completar 5 anos**, aponta IBGE. 2016. Rio de Janeiro, Disponível em: < <https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2016/09/14/de-cada-dez-empresas-seis-fecham-antes-de-completar-5-anos-aponta-ibge/>>. Acesso em: 02 de julho. 2018.

VALOR. **Mesmo na crise, cresce proporção de empreendedores formalizados** 2017. Rio de Janeiro, Disponível em: < <https://www.valor.com.br/brasil/5160222/ibge-mesmo-na-crise-cresce-proporcao-de-empreendedores-formalizados> Acesso em: 22 de agosto. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

## **Apêndice 1 - Adaptado pelo autor com base no Dornellas (2007)**

### **Questionário empreendedor.**

#### **Primeira parte- Análise do perfil.**

1. Nome:
2. Idade:
3. Escolaridade:
4. Formação:
5. Qual o ramo da sua empresa?
6. Quanto tempo a empresa tem de mercado?
7. A empresa possui CNPJ?
8. Tem sócio?
9. Qual critério da escolha?

Complementam as habilidades ( )

Sociedade prosperou ( )

Amigos/Familiares ( )

Outros ( )

Sociedade não prosperou ( )

10. Quantos empregados – além dos sócios – a empresa possui hoje?
11. Você sobrevive 100% com os valores que recebe da sua empresa?
12. Você se dedica 100% ao seu negócio?
13. Você já trabalhou em alguma empresa antes? Por quanto tempo? Essa empresa era pública ou privada?

#### **Segunda parte – Processo empreendedor.**

14. Empreendeu por necessidade ou por oportunidade?

15.Como se deu o interesse por empreender?

16.Já pensou em se tornar um franqueado, ao invés de empreender. Conhece o mercado de franquias?

17.Você se planejou? Fez um plano de negócio?

18.O que foi mais fácil para você no processo de empreender?

Identificar e avaliar a oportunidade ( )

Desenvolver o plano de negócio ( )

Determinar e captar os recursos necessários ( )

Gerenciar a empresa criada ( )

19.Qual foi a maior dificuldade que você enfrentou para empreender? Indique de 1 a 3 itens.

### **Terceira parte – Risco x Retorno.**

20.Sobre riscos no negócio:

Assume riscos ( )

Busca minimizar riscos ( )

Não calcula riscos ( )

21.Sobre dedicação ao negócio:

Determinado ( )

Apaixonado pelo que faz ( )

Trabalha muito, mais de 8 horas por dia ( )

Trabalha fim de semana ( )

22.Tem família empreendedora?

23.Sobre relação com a família

Teve apoio da família ( )

Passou a ter menos tempo com a família ( )

Causou problemas familiares ( )

Melhorou a relação familiar ( )

Negócio não influenciou a família ( )



24.Qual seu modelo de referência?

Familiares ( )

Empreendedores de sucesso ( )

Amigos ( )

Sócios ( )

Não teve ( )

25.Sobre visão de negócio:

Possui visão de negócio ( )

Visão de longo prazo ( )

Criação de coisas novas ( )

Curto prazo/ não possui visão de longo prazo ( )

26.Para liderar sua equipe de trabalho, você se considera.

Bom líder ( )

Motiva a equipe ( )

Bom relacionamento com a equipe ( )

Possui experiencia com liderança ( )

Trabalha sozinho ( )

### **Quarta parte – Motivação empreendedora.**

27.Qual características como empreendedor você considera ter?

28.Qual dessas características abaixo você possui, diga algum exemplo sobre ela?

Visionários ( )

Tomador de decisão ( )

Faço a diferença com meu trabalho ( )

Explora ao máximo as oportunidades ( )

Determinado e dinâmico ( )

Dedicado ( )

Otimista e apaixonados pelo que faço ( )

Independente e construo o próprio destino ( )

Quero ficar rico ( )

Líder e formador de equipes ( )

Bem relacionado (networking) ( )

Organizado ( )

Planejo continuamente ( )

Possuo conhecimento ( )

Assumo riscos calculados ( )

Crio valor para a sociedade ( )

29. Você sente que atingiu a satisfação com sua forma de empreender quando:

Teve reconhecimento de mercado ( )

Quando atingiu o sucesso ( )

Início do negócio ( )

Alcançou metas ( )

Ampliou o negócio ( )

Retorno financeiro ( )

30. Momentos críticos na forma de empreender:

Problemas internos ( )

Início do negócio ( )

Crise econômica ( )

Conflitos com sócios ou funcionários ( )

Não houve ainda ( )

Mercado estagnado ( )

Outros ( )

31. Qual o lado positivo do negócio?

Liberdade/independência para decisões ( )

Realização ( )

Retorno financeiro ( )

Horário flexível ( )

Status ( )

Desafios ( )

32. Qual o lado negativo?

Carga excessiva de trabalho ( )

Riscos ( )

Muita responsabilidade ( )

Pouco tempo com a família ( )

Impostos ( )

33. Sobre motivação empreendedora, qual dessas necessidades você sente que possui em maior grau?

( ) Necessidade de realização é o desejo que as pessoas têm de executar suas tarefas e atingir seus objetivos no qual o propósito é sempre fazer o melhor, de forma eficiente querendo sempre alcançar o sucesso.

( ) A necessidade de poder pode ser definida como o desejo de controlar, possuir o controle dos meios de influenciar outros indivíduos.

( ) A necessidade de associação como o desejo que o indivíduo tem de estabelecer, manter ou restabelecer relações afetivas positivas com outros indivíduos. Esta necessidade está intimamente ligada ao desejo de se sentir aceito e pertencente a um grupo.

34. Sobre motivação empreendedora?

Por favor, pontue os fatores de uma escala de 1 a 5 pontos, conforme sua importância:

Não Importante	Moderadamente não Importante	Indiferente	Moderadamente Importante	Extremamente Importante
1	2	3	4	5

**Autonomia e Independência:**

- \_\_\_\_\_ Tomar suas próprias decisões.
- \_\_\_\_\_ Manter liberdade pessoal.
- \_\_\_\_\_ Autonomia profissional.
- \_\_\_\_\_ Ser seu próprio chefe.
- \_\_\_\_\_ Segurança pessoal (saúde financeira).

**Segurança e Bem-estar da Família:**

- \_\_\_\_\_ Construir um negócio para passar adiante (herdeiros).
- \_\_\_\_\_ Estar mais perto da minha família.
- \_\_\_\_\_ Assegurar o futuro dos membros da família.
- \_\_\_\_\_ Acumular lucro para aposentadoria .

**Motivadores Extrínsecos:**

- \_\_\_\_\_ Aumentar vendas e lucros.
- \_\_\_\_\_ Adquirir uma vida confortável.
- \_\_\_\_\_ Aumentar renda pessoal.
- \_\_\_\_\_ Maximizar o crescimento do negócio.

**Motivadores Intrínsecos (Pessoais):**

- \_\_\_\_\_ Conhecer o desafio.
- \_\_\_\_\_ Crescimento pessoal.
- \_\_\_\_\_ Ganhar reconhecimento público.
- \_\_\_\_\_ Provar que “posso ter sucesso.

35. Fale sobre o processo empreendedor e quais dicas você daria para quem está pensando em ser dono de negócio?

## Questionário franqueado.

### Primeira parte- Análise do perfil.

1. Nome:
2. Idade:
3. Escolaridade:
4. Formação:
5. Qual o ramo da sua empresa?
6. Quanto tempo a empresa tem de mercado?
7. A empresa possui CNPJ?
8. O franqueado se considera um empreendedor?
9. Por que escolheu ser franqueado a ser dono do próprio negócio, o que motivou essa escolha?
10. Tem sócio?
11. Qual critério da escolha?

Complementam as habilidades ( )

Sociedade prosperou ( )

Amigos/Familiares ( )

Outros ( )

Sociedade não prosperou ( )

12. Quantos empregados – além dos sócios – a empresa possui hoje?
13. Você sobrevive 100% com os valores que recebe da sua empresa?
14. Você se dedica 100% ao seu negócio?
15. Você já trabalhou em alguma empresa antes? Por quanto tempo? Essa empresa era pública ou privada?

### Segunda parte - Processo empreendedor.

16. Empreendeu por necessidade ou por oportunidade?
17. Como se deu o interesse por ser franqueado?
18. Você se planejou? Fez um plano de negócio?
19. O que foi mais fácil para você no processo de empreender?

Identificar e avaliar a oportunidade ( )

- Desenvolver o plano de negócio ( )
- Determinar e captar os recursos necessários ( )
- Gerenciar a empresa criada ( )

20. Qual foi a maior dificuldade que você enfrentou para empreender? Indique de 1 a 3 itens.

### **Terceira parte – Risco x Retorno.**

21. Sobre riscos no negócio:

- Assume riscos ( )
- Busca minimizar riscos ( )
- Não calcula riscos ( )

22. Sobre dedicação ao negócio:

- Determinado ( )
- Apaixonado pelo que faz ( )
- Trabalha muito, mais de 8 horas por dia ( )
- Trabalha fim de semana ( )

23. Tem família empreendedora?

24. Sobre relação com a família

- Teve apoio da família ( )
- Passou a ter menos tempo com a família ( )
- Causou problemas familiares ( )
- Melhorou a relação familiar ( )
- Negócio não influenciou a família ( )

25. Qual seu modelo de referência?

- Familiares ( )
- Empreendedores de sucesso ( )
- Amigos ( )
- Sócios ( )
- Não teve ( )

26.Sobre visão de negócio:

Possui visão de negócio ( )

Visão de longo prazo ( )

Criação de coisas novas ( )

Curto prazo/ não possui visão de longo prazo ( )

27.Para liderar sua equipe de trabalho, você se considera.

Bom líder ( )

Motiva a equipe ( )

Bom relacionamento com a equipe ( )

Possui experiencia com liderança ( )

Trabalha sozinho ( )

### **Quarta parte – Motivação empreendedora**

28.Quais características como empreendedor você considera possuir?

29.Qual dessas características abaixo você considera ter, diga algum exemplo?

Visionários ( )

Tomador de decisão ( )

Faço a diferença com meu trabalho ( )

Explora ao máximo as oportunidades ( )

Determinado e dinâmico ( )

Dedicado ( )

Otimista e apaixonados pelo que faço ( )

Independente e construo o próprio destino ( )

Quero ficar rico ( )

Líder e formador de equipes ( )

Bem relacionado (networking) ( )

Organizado ( )

Planejo continuamente ( )

Possuo conhecimento ( )

Assumo riscos calculados ( )

Crio valor para a sociedade ( )

30.Você sente que atingiu a satisfação com sua forma de empreender quando:

- Teve reconhecimento de mercado ( )
- Quando atingiu o sucesso ( )
- Início do negócio ( )
- Alcançou metas ( )
- Ampliou o negócio ( )
- Retorno financeiro ( )

### 31.Momentos críticos

- Problemas internos ( )
- Início do negócio ( )
- Crise econômica ( )
- Conflitos com sócios ou funcionários ( )
- Não houve ainda ( )
- Mercado estagnado ( )
- Outros ( )

### 32.Qual o lado positivo do negócio?

- Liberdade/independência para decisões ( )
- Realização ( )
- Retorno financeiro ( )
- Horário flexível ( )
- Status ( )
- Desafios ( )

### 33.Qual o lado negativo?

- Carga excessiva de trabalho ( )
- Riscos ( )
- Muita responsabilidade ( )
- Pouco tempo com a família ( )
- Impostos ( )

### 34.Sobre motivação empreendedora, qual dessas necessidades você tem em maior grau?

( ) Necessidade de realização é o desejo que as pessoas têm de executar suas tarefas e atingir seus objetivos no qual o propósito é sempre fazer o melhor, de forma eficiente querendo sempre alcançar o sucesso.



( ) A necessidade de poder pode ser definida como o desejo de controlar, possuir o controle dos meios de influenciar outros indivíduos.

( ) A necessidade de associação como o desejo que o indivíduo tem de estabelecer, manter ou restabelecer relações afetivas positivas com outros indivíduos. Esta necessidade está intimamente ligada ao desejo de se sentir aceito e pertencente a um grupo.

### 35. Sobre motivação empreendedora?

Por favor, pontue os fatores de uma escala de 1 a 5 pontos, conforme sua importância:

Não Importante	Moderadamente não Importante	Indiferente	Moderadamente Importante	Extremamente Importante
1	2	3	4	5

#### **Autonomia e Independência:**

- \_\_\_\_\_ Tomar suas próprias decisões.
- \_\_\_\_\_ Manter liberdade pessoal.
- \_\_\_\_\_ Autonomia profissional.
- \_\_\_\_\_ Ser seu próprio chefe.
- \_\_\_\_\_ Segurança pessoal (saúde financeira).

#### **Segurança e Bem-estar da Família:**

- \_\_\_\_\_ Construir um negócio para passar adiante (herdeiros).
- \_\_\_\_\_ Estar mais perto da minha família.
- \_\_\_\_\_ Assegurar o futuro dos membros da família.
- \_\_\_\_\_ Acumular lucro para aposentadoria.

#### **Motivadores Extrínsecos:**

- \_\_\_\_\_ Aumentar vendas e lucros.
- \_\_\_\_\_ Adquirir uma vida confortável.
- \_\_\_\_\_ Aumentar renda pessoal.
- \_\_\_\_\_ Maximizar o crescimento do negócio.

#### **Motivadores Intrínsecos (Pessoais):**

- \_\_\_\_\_ Conhecer o desafio.
- \_\_\_\_\_ Crescimento pessoal.
- \_\_\_\_\_ Ganhar reconhecimento público.
- \_\_\_\_\_ Provar que "posso ter sucesso".

36. Fale sobre o processo empreendedor e quais dicas você daria para quem está pensando em fraquear?