

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPA



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL
Centros de Ciências Sociais Aplicadas
Departamentos de Administração



PEDRO GUENA ESPINHA

OS FATORES DE FRACASSO NO SISTEMA DE *FRANCHISING*

Maringá

2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL
Centros de Ciências Sociais Aplicadas
Departamentos de Administração



PEDRO GUENA ESPINHA

OS FATORES DE FRACASSO NO SISTEMA DE *FRANCHISING*

Dissertação apresentada com requisito parcial à obtenção do grau de mestre no Programa de Pós Graduação em Administração – PPA, da Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina consorciadas, sob a orientação da Prof. Dra. Hilka Pelizza Vier Machado.

Maringá

2006

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL
Centros de Ciências Sociais Aplicadas
Departamentos de Administração



PEDRO GUENA ESPINHA

OS FATORES DE FRACASSO NO SISTEMA DE *FRANCHISING*

Dissertação aprovada com requisito para a obtenção do grau de mestre no Programa de Pós Graduação em Administração – PPA, da Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina consorciadas, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em 28 de abril de 2006

Profa. Dra. Hilka Pelizza Vier Machado (UEM)

Prof. Dr. Francisco Giovanni David Vieira (UEM)

Profa. Dra. Marianne Hoeltgebaum (FURB)

Ao meu filho Pedro Jr. que com seus sorrisos, beijos, abraços e colocações é o motivo de todo meu esforço e da minha paixão pela vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por conceder a sabedoria para realizar escolhas em momentos difíceis e pelas alegrias colocadas em meu caminho.

A meus pais José e Vera, pelo apoio nos momentos de decisão, pelas oportunidades concedidas e por todo o carinho e compreensão. Responsáveis por tudo que sou hoje.

Ao meu filho Pedrinho, que mesmo sem ter consciência, foi um dos grandes incentivadores de todo meu esforço.

A professora, orientadora e amiga, que costumo chamar “de segunda mãe”, Dra. Hilka Vier Machado, que me recebeu de braços abertos, colocando à disposição de forma extremamente competente todo o seu conhecimento. Também agradeço pela confiança desprendida ao longo da elaboração deste trabalho.

A minha irmã Clarissa, que sempre acreditou em mim e sempre esteve presente em minha vida e a minha irmã Vanessa.

Aos amigos Carlos e Luciano pelas diversas madrugadas de discussão, e pelas lasanhas no meio das madrugadas de estudo, que ajudaram no desenvolvimento deste projeto.

Ao Professor Vanderli Janeiro, do departamento de estatística da UEM, pelo auxílio na análise estatística dos dados da pesquisa.

Aos professores e colegas de turma que ajudaram no desenvolvimento intelectual ao longo das discussões e debates dentro e fora das aulas do mestrado.

RESUMO

As pequenas e micro empresas tem um importante papel no contexto econômico brasileiro, apesar disto, estes empreendimentos possuem altas taxas de mortalidade, ocasionadas por fatores externos e internos – incluindo as características do empreendedor. Neste contexto o franchising é uma alternativa que se propõe a melhorar as chances de sobrevivência destes negócios por meio da oferta de um negócio formatado e pré-testado. Apesar disso, esta forma de empreendimento também está sujeita ao fracasso. Se o franchising fornece ao franqueado operações já testadas (fatores internos) e seleciona o candidato adequado para o negócio (características do empreendedor), quais são os fatores determinantes ou contributivos para seu fracasso? O presente estudo teve como objetivo explorar os motivadores de fracasso neste tipo de empreendimento, analisando o processo de aquisição do negócio, características gerenciais, operacionais, em relação a treinamento, e os possíveis fatores determinantes ou contributivos para o encerramento dos mesmos. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de campo exploratório, *ex-post facto* e transversal. Os dados foram coletados por meio de questionário, foram analisadas as respostas de trinta e nove ex-franqueados nos ramos de alimentação saúde e beleza. Na análise dos dados foram utilizadas medidas de correlação de Kendall Tau e Spearman, além de estatística descritiva. Concluiu-se que o processo de aquisição destes negócios esteve aquém do planejamento que poderia ser esperado para aquisição de um negócio. Também foi possível verificar que não existe um fator determinante pra o encerramento do negócio, e sim um conjunto de fatores entremeados que contribuem para o fracasso de um negócio no sistema de franchising. Entre estes fatores, destacam-se aspectos financeiros e aspectos peculiares ao sistema de franchising. Ao contrário do que se poderia esperar, a falta de experiência gerencial ou no ramo de negócios também são fatores críticos para o encerramento da franquia, assim como ocorre em empreendimentos independentes. Entre os aspectos da franquia analisados, o treinamento se demonstrou um fator chave neste tipo de negócio, relacionando-se diretamente com diversos outros aspectos da franquia e fatores de fracasso. Uma pequena importância foi atribuída a fatores externos, como recessão econômica ou crises no país.

Palavras-chaves: Empreendedorismo, franchising fracasso.

ABSTRACT

The micro and small enterprises have an important meaning in the Brazilian economic context; however, these entrepreneurs have experienced high mortality rates, caused by external and internal factors including entrepreneur's characteristics. On this context franchising is an alternative that intends to provide higher rates of success through the offer of a pre-tested and formatted business. However, this kind of entrepreneurship is also subjected to failure. If the franchising supplies the franchisee with verified operation conditions (internal factors) and select the adequate candidate to own the business (entrepreneur characteristics), which are the determinant or contributive factors to its failure? The present study intended to explore the reasons of failure in this kind of entrepreneurship, by analyzing criteria on franchising acquisition, form of management, operations, training and the possible factors that determinate or contribute to its failure. The research was carried through an exploratory, *ex-post facto* and cross-sectional study. Data was collected by questionnaires from thirty nine ex-franchisees on food, health and cosmetics business. The analysis was performed by means of statistical correlation of Spearman and Kendall Tau and descriptive statistic. In conclusion it was verified that the acquirement process of this kind of business was deficient. Furthermore, it was verified, that there isn't an unique feature determinant for failure, but a complex collection of associated features that contribute to franchising failure. Among these factors, financial aspects and peculiar franchising aspects are the most significant ones. Notwithstanding, the lack of managerial or sector experience are also critical factors to franchising failure, as they are in independent business. Considering the franchising aspects, training is a key issue directly related to various franchising aspects and factors of failure. A little importance was attributed to external factors, such economic recession or crisis in the country.

Key Words: Entrepreneurship, franchising, failure.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Distribuição do número de empresas e número de pessoas ocupadas de acordo com o porte da empresa.	31
Figura 2: Distribuição das franquias por faixa de faturamento.	61
Figura 3: Distribuição das franquias por número de funcionários.....	62
Figura 4: Ação de acompanhamento de respostas.....	77
Figura 5: Processo de planejamento e amostra.....	80
Figura 6: Obtenção de arcabouço amostral.....	82
Figura 7: Amostragem tipo bola de neve. Fonte: Elaborado pelo autor a partir do processo de amostragem utilizado na pesquisa.....	84
Figura 8: Distribuição por sexo.....	92
Figura 9: Distribuição por faixa etária.	92
Figura 11: Forma de conhecimento da franquia.....	94
Figura 12: Fontes de recursos.	95
Figura 13: Forma de encerramento.....	96
Figura 14: Longevidade aparente.	97
Figura 15: Longevidade real.	97
Figura 16: Legenda da análise de correlações e pesos.....	148
Figura 17: Aspectos da franquia e fatores de fracasso correlacionados ao resultado financeiro com a franquia abaixo da expectativa inicial.....	150
Figura 18: Aspectos da franquia e fatores de fracasso correlacionados ao apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido (Parte 1).....	153
Figura 19: Aspectos da franquia e fatores de fracasso correlacionados ao apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido (Parte 2).....	154
Figura 20: Aspectos da franquia e fatores de fracasso correlacionados atritos constantes com o franqueador (Parte 1).....	156
Figura 21: Aspectos da franquia e fatores de fracasso correlacionados atritos constantes com o franqueador (Parte 2).....	157

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estudos sobre franchising e empreendedorismo no Brasil.....	21
Quadro 2: Estudos sobre franchising e empreendedorismo EUA.	22
Quadro 3: Definições de empreendedorismo conforme campo de estudo.	25
Quadro 4: Características associadas ao empreendedor.	27
Quadro 5: Classificação de empresas de acordo com o número de funcionários.	32
Quadro 6: Fatores de fracasso de empreendimentos.....	36
Quadro 7: Síntese dos fatores de fracasso nas micro e pequenas empresas.	40
Quadro 8: Empresas e evolução do franchising.	42
Quadro 9: Definições de franchising.	43
Quadro 10: Classificações do franchising quanto à forma de gestão.	45
Quadro 11: Atividades relacionadas à seleção de uma franquia.....	52
Quadro 12: Peculiaridades de um empreendimento no sistema de franchising.	55
Quadro 13: Definições de empreendedorismo e o contexto do franchising.	57
Quadro 14: O processo gerencial do empreendedor e o franchising.	60
Quadro 15: Características das PMEs e o franchising.	63
Quadro 16: Fatores de fracasso percebidos por franqueadores e franqueados.	65
Quadro 17: Classificação dos tipos de pesquisa em relação aos objetivos.	70
Quadro 18: Obtenção do arcabouço amostral por meio do processo “bola de neve”.	85
Quadro 19: Comparação dos fatores de fracasso entre franquias e MPes.....	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Custo sócio econômico advindo da taxa de mortalidade empresarial.....	33
Tabela 2: Dificuldades e razões de fechamento de empresas.....	38
Tabela 3: Evolução e distribuição do faturamento por segmento.....	47
Tabela 4: Evolução e distribuição do número de redes (franqueadores).....	48
Tabela 5: Evolução e distribuição do número de unidades franqueadas.....	48
Tabela 6: Distribuição dos franqueadores por setor.	81
Tabela 7: Processo de seleção da franquia.	98
Tabela 8: Aspectos relativos ao início do negócio.	100
Tabela 9: Aspectos relativos à gestão do negócio.	100
Tabela 10: Aspectos relativos ao treinamento oferecido ao franqueado e funcionários da franquia.	101
Tabela 11: Fatores financeiros.....	104
Tabela 12: Fatores mercadológicos.....	105
Tabela 13: Fatores comerciais.	105
Tabela 14: Fatores de fracasso da franquia.....	106
Tabela 15: Fatores de fracasso: demais aspectos.....	108
Tabela 16: Correlações com a assessoria na escolha do ponto comercial.....	112
Tabela 17: Correlações com a assessoria na aquisição dos materiais, instalações e estoques.....	113
Tabela 18: Correlações com o auxílio na obtenção de financiamento bancário.....	114
Tabela 19: Correlações com o programa para treinamento inicial dos funcionários.	115
Tabela 20: Correlações com o programa para treinamento inicial dos funcionários.	116
Tabela 21: Correlações com o projeto arquitetônico para instalação da unidade franqueada.	117
Tabela 22: Correlações com o suporte na inauguração da franquia.....	118
Tabela 23: Correlações com os manuais de operações completos.	120
Tabela 24: Correlações com a consultoria de campo periódica.....	121
Tabela 25: Correlações com as ações de apoio do franqueador em casos de dificuldades do franqueado.....	122
Tabela 26: Correlações com a central ou cooperativa de compras para ganho de escala.....	124
Tabela 27: Correlações com programas de marketing em nível nacional, estadual ou local.....	125
Tabela 28: Correlações com comunicação entre franqueador e franqueado.....	126

Tabela 29: Correlações com o compromisso e confiança entre franqueador e franqueado.....	126
Tabela 30: Correlação com a reserva de território adequada.	127
Tabela 31: Correlações com o treinamento oferecido ao franqueado em operações.	129
Tabela 32: Correlações com o treinamento oferecido ao franqueado em marketing, vendas e produto.....	131
Tabela 33: Correlações com o treinamento oferecido ao franqueado em recursos humanos e administração.	132
Tabela 34: Correlações com o treinamento oferecido aos funcionários em marketing, vendas e produto.....	133
Tabela 35: Correlação com o treinamento oferecido aos funcionários em recursos humanos e administração.	133
Tabela 36: Correlação fatores financeiros	135
Tabela 37: Correlação fatores mercadológicos.....	138
Tabela 38: Correlação fatores comerciais.....	140
Tabela 39: Correlação fatores da franquia (I).....	142
Tabela 40: Correlação fatores da franquia (II).....	144
Tabela 41: Correlação fatores da franquia (III).....	145
Tabela 42: Correlação demais fatores	146
Tabela 43: Correlação entre duração, aspectos da franquia e fatores de fracasso....	159

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – TEMA E PROBLEMA	14
1.1 INTRODUÇÃO.....	14
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	23
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	23
CAPÍTULO 2 – APORTE TEÓRICO	24
CAPÍTULO 2 – APORTE TEÓRICO	24
2.1 EMPREENDEDORISMO COMO CAMPO DE ESTUDOS	24
2.2 PROCESSO EMPREENDEDOR: O INDIVÍDUO E A AÇÃO EMPREENDEDORA	26
2.3 A PEQUENA EMPRESA E O FRACASSO	30
2.4 O FRANCHISING	41
2.5 FRANCHISING, EMPREENDEDORISMO E FRACASSO.....	56
CAPÍTULO 3 – ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	69
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	69
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	71
3.3 PLANO OPERACIONAL DA PESQUISA	73
3.3.1 Processos de medição e escalonamento.....	73
3.3.2 Instrumento e procedimentos de coleta de dados	75
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA	79
3.5 TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS.....	86
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS	91
4.1 INFORMAÇÕES GERAIS	92
4.2 O PROCESSO DE AQUISIÇÃO DA FRANQUIA.....	98
4.3 ASPECTOS DA FRANQUIA.....	99
4.4 FATORES DE FRACASSO.....	102
4.5 COMPARAÇÃO ENTRE FATORES DE FRACASSO E DE FRANQUIAS E NEGÓCIOS INDEPENDENTES	109
4.6 CORRELAÇÃO ENTRE ASPECTOS DA FRANQUIA E FATORES DE FRACASSO ..	111

4.6.1 Correlação entre aspectos iniciais e fatores de fracasso.	111
4.6.1.1 Assessoria na Escolha do ponto comercial	111
4.6.1.2 Assessoria na aquisição dos materiais, instalações e estoques	112
4.6.1.3 Auxílio na obtenção de financiamento bancário	114
4.6.1.4 Programa para treinamento inicial dos franqueados	115
4.6.1.5 Programa para treinamento inicial dos funcionários	116
4.6.1.6 Projeto arquitetônico para instalação da unidade franqueada	117
4.6.1.7 Suporte na inauguração da franquia	117
4.6.2 Correlação entre aspectos de gestão e fatores de fracasso.	119
4.6.2.1 Manuais de operações completos	119
4.6.2.2 Consultoria de campo periódica	121
4.6.2.3 Ações de apoio do franqueador em casos de dificuldades do franqueado	122
4.6.2.4 Central ou cooperativa de compras para ganho de escala	124
4.6.2.5 Programas de propaganda e marketing em nível nacional, estadual ou local	124
4.6.2.6 Comunicação entre franqueador e franqueado	125
4.6.2.7 Compromisso e confiança entre franqueador e franqueado	126
4.6.2.8 Reserva de território adequada	127
4.6.3 Correlação entre aspectos de treinamento e fatores de fracasso	128
4.6.3.1 Treinamento oferecido ao franqueado em operações	129
4.6.3.2 Treinamento oferecido ao franqueado em marketing, vendas e produto	131
4.6.3.3 Treinamento oferecido ao franqueado em recursos humanos e administração	131
4.6.3.4 Treinamento oferecido aos funcionários em operações, marketing, vendas, produto e recursos humanos e administração	132
4.7 CORRELAÇÃO ENTRE OS FATORES DE FRACASSO	134
4.7.1 Correlação fatores financeiros	134
4.7.2 Correlação fatores mercadológicos	137
4.7.3 Correlação fatores comerciais	139
4.7.4 Correlação fatores da franquia	141
4.7.5 Correlação demais fatores	146
4.8 ANÁLISE DE CORRELAÇÕES E PESOS DOS FATORES DE FRACASSO E ASPECTOS DA FRANQUIA	147
4.9 CORRELAÇÃO ENTRE TEMPO DE SOBREVIVÊNCIA, ASPECTOS DA FRANQUIA E FATORES DE FRACASSO	158
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	162
5.1 CONCLUSÕES DA PESQUISA	162
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	168
5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	168
REFERÊNCIAS	170
ANEXOS	180
Anexo A – Instrumento De Coleta De Dados	180
Anexo B – Carta de Apresentação e Solicitação aos Franqueadores	187
Anexo C: E-mail de Apresentação e Solicitação aos Franqueadores	188
Anexo D: Detalhes Sobre a Pesquisa Enviado em Anexo ao E-mail aos Franqueadores	189

Anexo E: E-mail Delimitando o Encerramento do Prazo para Coleta de Dados e Participação dos Franqueadores.	190
--	------------

CAPÍTULO 1 – TEMA E PROBLEMA

1.1 INTRODUÇÃO

Segundo dados de um estudo realizado em 2004 pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, *online*, 2004a), as micro e pequenas empresas representam 99% das 4,5 milhões de empresas comerciais, industriais e de serviços no Brasil. O estudo ainda afirma que as atividades típicas de micro e pequenas empresas mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, o equivalente a 59% das pessoas ocupadas no Brasil. A partir da expressividade destes números pode-se verificar a importância da micro e pequena empresa na economia nacional.

Neste cenário, a micro e pequena empresa despertam interesse como nova dimensão da competitividade global por sua flexibilidade de ação, pelo seu potencial de complementaridade com as grandes empresas e por sua capacidade de geração de empregos. (VILLELA, 1994, p. 11).

Neste contexto, que é caracterizado como oportunidade para micro e pequenas empresas (PMEs), também existem outros aspectos importantes, porém não tão positivos a serem avaliados na estrutura empresarial brasileira, ou seja, apesar da importância das micro e pequenas empresas, estas têm altos índices de mortalidade, encerramento, ou fracasso. Um estudo realizado pelo SEBRAE com 1.041 empresas paulistas em 2003 (SEBRAE, *online*, 2005) revela que a mortalidade das micro e pequenas empresas no primeiro ano de vida chega a 39%, e no quinto ano, o número de empreendimentos remanescentes é de apenas 40%. Isto ocorre, segundo o estudo, devido à instabilidade do mercado brasileiro, crise econômica, falta de preparo técnico, dificuldade de captação de recursos a baixos custos, dificuldade em sincronizar o caixa da empresa, falta de clientes, concorrência acirrada e problemas legais, entre outros. De acordo com Sten (1998), os motivos de encerramento de micro e pequenas empresas estão relacionados a fatores externos (política, economia, instabilidade de mercado, etc.), fatores internos (fluxo de caixa, finanças, aperfeiçoamento de produto, divulgação, vendas, comercialização, não busca de assessoria técnica/profissional, etc.) e fatores relacionados ao perfil do

empreendedor (falta de capacitação, competência gerencial, problemas de sucessão, etc.).

O fracasso de micro e pequenas empresas também é abordado por diversos autores. Silva e Solino (2000) chamam a atenção para a carência de experiência gerencial, má gestão do fluxo de caixa, fraca rede de relacionamentos (fornecedores e clientes) e a utilização de tecnologia inferior à concorrência. Teixeira (2001) acrescenta a estes fatores, a falta de conhecimento inicial do setor de atuação. Oliveira e Guimarães (2003) enfatizam variáveis externas, como falta de clientes e recessão econômica, como fatores determinantes do fracasso das PMEs.

Por outro lado, o *franchising* segundo Plá (2001), conseguiu estabelecer-se como uma das importantes alternativas de se fazer negócios no Brasil, aliando o projeto do empreendedor que deseja expandir rapidamente as operações de sua empresa sem se desprender de grandes investimentos e o sonho dos (empreendedores) que almejam ter um negócio próprio com riscos minimizados. Dahab (1996), do mesmo modo, descreve o *franchising* como uma alternativa de negócios para a expansão das pequenas e médias empresas quando menciona que:

O sistema de *franchising* é uma forma específica de gestão empresarial que tem sido amplamente utilizada, internacionalmente, como uma estratégia de organização de mercados (produção, distribuição e comercialização) e como um mecanismo eficaz de expansão das PMEs, dadas às oportunidades que o sistema oferece para empreendedores com pouca tecnologia empresarial e administrativa... (DAHAB, 1996, p. 10).

Em geral, o *franchising* é caracterizado como uma estratégia otimizada de distribuição e comercialização (HISRICH; PETERS, 2004; KOTLER, 2002; SCHWARTZ, 2003; RODRIGUES, 1998). De acordo com esses autores, a franquia se divide em três tipos, sendo eles: a franquia de produtos, onde o fabricante cede o direito de venda de determinado produto ao franqueado, como por exemplo, as concessionárias; a franquia industrial, onde o franqueado tem acesso ao processo produtivo do franqueador como, por exemplo, os distribuidores de refrigerantes; e a franquia de negócios formatados, que se refere à licença para venda de produtos e serviços no varejo, sob o nome e as normas do franqueador. Nas duas primeiras formas, o franqueado opera apenas com uma licença de fabricação e distribuição dos produtos e serviços do franqueador, ao passo de que no sistema de negócios formatado cria-se uma relação onde o franqueador se propõe a oferecer apoio ao

franqueado em aspectos que vão desde a escolha do ponto onde o negócio será instalado, até assessoria em caso de dificuldades do franqueado (DAHAB, 1996; PLÁ, 2001; SCHWARTZ, 1994). As duas primeiras formas são predominantemente contratuais, ao passo que na franquia de negócios formatado existe uma integração operacional, ou seja, o franqueador é parte integrante nas decisões negociais do franqueado.

A Associação Brasileira de Franchising (ABF *online*; 2004) exclui em seus estudos e estatísticas as concessionárias (revendedoras de veículos) e distribuidores de bebidas que são representantes da primeira e segunda forma de franchising respectivamente. Desta forma é necessário esclarecer que estes dois tipos de negócios também são considerados “contratualmente” como formas de franchising, porém, no decorrer deste trabalho os termos franquia, ou franchising abordam exclusivamente a terceira forma de franchising, ou seja, a franquia de negócios formatados.

O sistema de franquias vem obtendo crescimentos expressivos na última década. De acordo com dados da ABF (*online*, 2004), o *franchising* vem crescendo a taxas surpreendentes. Em 1995 o Brasil possuía 23.765 unidades franqueadas, com um faturamento da ordem de US\$ 9 bilhões. Em 1999, 46.534 unidades franqueadas respondiam por um faturamento de cerca de U\$ 12 bilhões. Em 2002 o Brasil tinha espalhado em seu território cerca de 56.000 unidades franqueadas com um faturamento estimado em R\$ 28 Bilhões. Neste mesmo ano, era responsável por aproximadamente 400 mil empregos diretos no país, número este extremamente significativo em um país onde as taxas de desemprego gravitam em torno de 12%. A ABF (*online*, 2004) ainda estima que em 2005 este sistema seria responsável pela geração de 500 mil empregos e movimentaria 30 bilhões de reais.

O formato de *franchising* tem cinco princípios básicos segundo Schwartz (1994): (1) Experimentação comprovada (unidade piloto), (2) Padronização técnica (manuais), (3) Difusão assegurada (treinamento), (4) Formalização expressa (contrato) e (5) Rentabilidade Verificada (lucros). Trata-se de um negócio testado e aprovado disponível para quem esteja disposto a tocá-lo dentro das condições estabelecidas pelo franqueador.

Toda esta padronização, característica das franquias, remete a duas dimensões importantes para este estudo. A primeira é a da inserção do empreendedorismo no contexto de franchising, pois o conceito de empreendedor, de

acordo com Fillion (1999a), Dornelas (2001), Hisrich e Peters (2004) e Kaufmann e Dant (1998), relaciona-se fortemente a um sentimento de independência, introdução de inovações, identificação e aproveitamento de oportunidades, ao passo que o franchising exige que o empreendedor esteja disposto a adequar-se a certas normas e padrões definidos pelo franqueador, não tendo portanto, total liberdade de ação e independência na tomada de decisões (DAHAB, 1996; PLÁ, 2001; SCHWARTZ, 1994).

A segunda dimensão é a de que, mesmo com toda a padronização e o apoio oferecido pelo franqueador, o *franchising* também está sujeito ao fracasso. Ou seja, os principais fatores que levam ao encerramento das micro e pequenas empresas são exatamente os pontos nos quais o franqueador oferece assessoria e apoio ao franqueado. O franqueado recebe orientação em relação aos pontos que poderiam levar ao encerramento de sua empresa, porém, mesmo recebendo toda esta orientação, o negócio no sistema de franchising também está sujeito ao fracasso. (DAHAB, 1996; PLÁ, 2001).

Kaufmann e Dant (1998) fornecem um importante esclarecimento em relação à primeira dimensão, quando comparam 11 definições representativas de empreendedorismo e o contexto de *franchising* do ponto de vista de franqueador e do franqueado. Verifica-se que todos os conceitos de empreendedorismo são aplicáveis ao conceito de franqueador e em 9 casos ao conceito de franqueado, excluindo-se duas definições de Schumpeter (1942, 1943 apud KAUFMANN; DANT, 1998). Outros estudos (COMBS, 2003; DAHAB, 1996; HISRICH; PETERS, 2004; HOLMBERG; MORGAN, 2003; SHANE; HOY, 1996; PLÁ, 2001; WILIAMS, 1998) caracterizam o *franchising* como uma forma de empreendedorismo. O empreendedor pode ser visto sob duas óticas no sistema de *franchising*: como franqueado: O sistema de *franchising* combina conhecimento com o espírito empreendedor do franqueado, (RODRIGUES, 1998), ou como franqueador: A franquia também é um meio alternativo pelo qual o empreendedor pode expandir seu negócio. (HISRICH; PETERS, 2004). Desta forma, o *franchising* será considerado neste estudo como uma dimensão relacionada ao empreendedor, na perspectiva do franqueado e do franqueador, esta colocação será melhor explicitada no desenvolvimento teórico deste trabalho.

Apesar da relevância da pequena empresa no cenário nacional e o sistema de *franchising* como uma alternativa para sua criação e crescimento, considerando que

envolveria menores riscos, verifica-se que os negócios criados sob esse sistema também têm sua taxa de fracasso, mas não é possível avaliá-la, uma vez que não há estudos no Brasil que tratam sobre o fracasso de um empreendimento neste sistema. Nesse sentido, procura-se a identificação de fatores determinantes de fracasso (externos, internos e de perfil do empreendedor) das unidades de negócio franqueadas. De outra forma, se o negócio de franquias determina condições ideais de operação comprovadas (fatores internos) e seleciona o candidato apto a adquirir a franquia (perfil do empreendedor), quais são as causas do fracasso de franquias de negócios formatados?

O presente estudo se torna importante por diversas razões. Conforme citado anteriormente, o fracasso de pequenas empresas é considerado por diversos autores como sendo bastante elevado (OLIVEIRA E GUIMARÃES, 2003; SEBRAE, *ONLINE*, 2004b; ZACHARAKIS, MEYER E DE CASTRO, 1999). O fracasso destas pequenas e micro empresas está relacionado às altas taxas de mortalidade das mesmas (encerramento do negócio), principalmente nos primeiros cinco anos de operação. O *franchising* propõe a melhoria na formulação de um novo negócio, por meio do oferecimento de *know-how* e ganhos com o aumento de escala e mesmo assim, este tipo de empreendimento está sujeito ao fracasso.

Em primeiro lugar, ao mapear os motivos de fracasso de franqueados busca-se fornecer subsídios para melhorar as taxas de sucesso de pequenos negócios inseridos no sistema de *franchising*. Dada a representatividade deste segmento em relação ao seu potencial de geração de empregos, e o crescimento que este tipo de negócio vem apresentando na última década, o entendimento do fracasso relacionado ao *franchising* torna-se um componente importante tanto para os atuais empresários ou empreendedores atuantes no negócio, como para os que desejam aderir a este sistema de negócio em detrimento de lançar-se em um negócio independente.

O segundo aspecto que enfatiza a importância deste trabalho é a sua contribuição teórica. O estudo busca contribuir para uma crescente literatura no estudo do sistema de *franchising*, que está em desenvolvimento no Brasil. Ademais, diversos estudiosos sobre o tema citam a necessidade de mais estudos que analisem o fracasso ligado ao *franchising* (BATES, 1998; FALBE e WELSH, 1998; HOY, 1998; HOLBERG e MORGAN, 2003), enfatizando ainda mais a importância deste. Amit, Muller e Cockburn (1995), por exemplo, citam a necessidade de

compreender melhor as causas de fracasso de novos empreendimentos no sistema de *franchising*. Além da importância teórica no contexto internacional, Hoy, Stanworth e Purdy (2000) ainda comentam que a maioria do conhecimento sobre *franchising* é anglo-americano de origem. Teegen (2000) salienta que apesar da grande expansão do *franchising* além das fronteiras dos Estados Unidos, o tema ainda permanece precariamente explorado além das fronteiras americanas. Os quadros 1 e 2 exemplificam estudos desenvolvidos sobre o tema no Brasil e nos Estados Unidos. Verificam-se em ambos os casos a inexistência de estudos que analisem os fatores determinantes ou contributivos para o fracasso deste tipo de empreendimento.

Outro aspecto teórico pertinente a este estudo refere-se à consideração de unidades franqueadas que tiveram seus contratos cancelados ou não renovados, ou que foram recompradas pelo franqueador. Stanworth e Curran (1999) enfatizam a necessidade de um maior cuidado metodológico nos estudos sobre fracasso no sistema de *franchising*, principalmente em relação às taxas de sucesso e fracasso. Desta forma, tornam-se importantes os esclarecimentos de Holberg e Morgan (2003), que consideram não somente as lojas que deixaram de existir, e sim os empreendedores que abandonaram, cancelaram ou desistiram do contrato de *franchising*.

Além do encerramento¹ da empresa, que poderia ser considerado o fracasso em uma empresa independente, Holberg e Morgan (2003) chamam a atenção para o fato de que o fracasso nesse sistema compreende as franquias que foram:

- Canceladas;
- Transferidas de propriedade;
- Não renovadas;
- Readquiridas pelo franqueador e;
- Encerradas legalmente.

O cancelamento refere-se ao rompimento do contrato de *franchising* durante sua vigência, tanto por iniciativa do franqueador quanto pelo franqueado. A não renovação implica no cancelamento do contrato no final de sua vigência, tanto por iniciativa do franqueado, quanto do franqueador. Os dois tipos de encerramento descritos referem-se ao encerramento das atividades no sistema de *franchising*, não

¹ Closure no original.

implicando necessariamente no final do negócio (fechamento das portas ao público). A apresentação destes dados leva a uma avaliação diferente das taxas de fracasso deste tipo de negócio nos Estados Unidos que, segundo Holberg e Morgan (2003), são elevadas de 5.54% para 10.49% com a inclusão de unidades transferidas e readquiridas pelo franqueador, além das unidades encerradas legalmente. De outra forma, as taxas de insucesso neste sistema praticamente dobram se levadas em consideração às franquias que continuam operando sob nova propriedade.

Autor	Objetivos	Metodologia	Principais Resultados
BLUNDI & ROCHA (2001)	Analisar dentro do sistema de franquias a busca da internacionalização, avaliando o peso da dimensão cultural e simbólica através da percepção de alteridade.	Estudo de caso exploratório. (Entrevistas, 10 Casos)	Resistência destes empreendedores em internacionalizar suas atividades relacionada ao medo de não corresponderem às expectativas de outras culturas. A pesquisa também aponta para uma percepção e que o cliente brasileiro é muito menos exigente e classifica o estrangeiro como um "alienígena"
CAVALCANTI E ARRUDA (2003)	Explorar o relacionamento entre franqueado e franqueador sob a ótica de cinco tipologias de relacionamento, de acordo com sua complexidade e coesão.	Estudo quantitativo explicativo. (Questionários, 102 casos)	Os resultados do artigo apontam para uma forte relação entre desempenho financeiro e o tipo de relacionamento, sugerindo que a melhora no relacionamento entre franqueado e franqueador é um forte gerador de desempenho financeiro.
COHEN & DA SILVA, 1999; COHEN & DA SILVA (2000)	Descrever a percepção dos franqueados em relação às decisões estratégicas adotadas por franqueadores, visando sobretudo avaliar o impacto do fator relacionamento no desempenho dos franqueados.	Estudo quantitativo explicativo. (Questionários, 152 casos)	Os resultados apontam para o papel do relacionamento entre franqueado e franqueador como fator de diferenciação, dado que os franqueados que perceberam alta qualidade do relacionamento foram os de melhor desempenho.
MUÑOZ (2002)	Avaliar o sistema de franquia como um difusor de inovações tecnológicas e organizacionais no processo produtivo em uma empresa de construção civil.	Estudo de caso descritivo. (Entrevista, 1 caso)	Os resultados apontam para um sensível aumento nos índices de produtividade, com a adoção do sistema de franchising como forma de se destacar no mercado, mesmo através do processo de conversão. É interessante notar que o franqueado também contribuiu para o desenvolvimento de ações em toda a franquia expondo a capacidade de cooperação e difusão de inovações na rede.
PEREIRA & MUSSI (1999)	Analisar a estratégia da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos de crescimento através do sistema de franchising, avaliando os conflitos organizacionais provenientes da diferença de objetivos.	Estudo quantitativo explicativo. (Questionário, 12 casos)	Os resultados apontam para a importância de um alinhamento entre objetivos e ações adotadas, como por exemplo evitar a concorrência dentro da própria rede e a inflexibilidade de atuação do franqueador. Conclui-se que os objetivos organizacionais divergentes estão intrinsecamente ligados aos conflitos dentro da rede
SILVA, BRANDT e COSTA (2003)	Avaliar as tipologias estratégicas de Porter, Miles & Snow e Mintzberg aplicadas em uma rede de franquias de fast-food.	Estudo quantitativo explicativo. (Questionários, 139 casos)	O modelo de Porter foi o que apresentou maior aderência à realidade das empresas franqueadas, ou seja, as classificações estabelecidas por Porter (Liderança em custos, Diferenciação, Enfoque em custos e enfoque em diferenciação) e a não posicionadas mostraram uma relação entre posicionamento estratégico e desempenho.
SOUZA (2001)	Avaliar a composição do custo da taxa de franquia sob um aspecto multivariado, ou seja, atribuir valores a cada característica da rede de franquia na determinação do custo da taxa de franquia.	Estudo bibliográfico explicativo.	Os resultados levaram à construção de um modelo onde a taxa de apropriação reage positivamente em relação às variáveis: número de lojas enquanto o investimento específico (razão entre investimento e área construída da unidade) exerce impacto negativo sobre a taxa de apropriação de valor.
TAKAHASHI (2003)	Analisar o franchising dentro do sistema empreendedor.	Estudo qualitativo descritivo. (Entrevista, 1 caso)	Descreve as características de um sistema de franchising, onde o caso estudado seguiu rigorosamente os fundamentos do sistema de franquias. O estudo ainda chama a atenção para o rigoroso processo de seleção que pode ser considerado um garantidor do sucesso da empresa.
ZILBER, ALMEIDA & CASTILHO (2003)	Avaliar o perfil do franqueado como fator de sucesso em estratégias de franchising.	Estudo qualitativo exploratório. (Entrevista, 2 caso)	O estudo conclui com a afirmativa da necessidade de um perfil empreendedor como fator de sucesso no sistema de franchising, porém coloca níveis de empreendedorismo, sendo que deve se situar em um perfil mediamente empreendedor, pois deve se adequar à padronização da rede.

Quadro 1: Estudos sobre franchising e empreendedorismo no Brasil.

Autor	Objetivos	Metodologia	Principais Resultados
BATES (1998)	Realizar uma pesquisa sobre a sobrevivência de unidades franqueadas comparativamente ao de negócios independentes, no ramo de restaurantes.	Estudo quantitativo explicativo. (52.088 casos, dados secundários)	Os resultados apontam que unidades compradas de outro franqueado estão mais suscetíveis ao fracasso do que negócios independentes, bem como as unidades compradas com o objetivo de "auto-emprego". O autor ainda questiona as metodologias utilizadas com o objetivo de promover os menores risco do franchising.
COMBS, KETCHEN JR. (2003)	Avaliar os fatores que levam as empresas tornarem-se franqueadoras.	Estudo quantitativo explicativo. (44 casos)	A adoção do franchising está relacionada à escassez de recursos; o comportamento do franchising é bastante condizente com a teoria da agência, os estudos com pesquisas primária e coleta de dados oferecem menores distorções nos resultados dos estudos sobre o franchising.
FALBE e WELSH(1998)	Avaliar as principais diferenças entre o fracasso e sucesso de franquias na visão dos franqueadores no Canadá, México e EUA.	Estudo quantitativo exploratório. (Não informa número de casos)	As percepções sobre o fracasso e sucesso são significativamente diferentes de acordo com o país. Existe relação entre a estratégia do franqueador e o sucesso ou fracasso. Não foram encontradas diferenças de acordo com o tamanho ou ramo do negócio.
HOLBERG E MORGAN (2003)	Avaliar o conceito de fracasso neste sistema. Além do encerramento da empresa, que poderia ser considerado o fracasso em uma empresa independente; os autores chamam a atenção para o fato de que o fracasso neste sistema, compreende as franquias que foram canceladas, transferidas de propriedade, não renovadas, readquiridas pelo franqueador, e encerradas legalmente	Estudo quantitativo explicativo. (800 franqueadores e 250.000 franqueados)	Os resultados levam a uma avaliação diferente das taxas de fracasso deste tipo de negócio que são elevadas de 5.54% para 10.49% com a consideração de unidades transferidas e readquiridas pelo franqueador.
KAUFMANN e DANT (1998)	Avaliação as definições de empreendedorismo e sua aplicabilidade no contexto do franchising	Estudo bibliográfico.	Enquadramento do perfil empreendedor em 9 de 11 definições quando abordam o franqueado e em todas as definições quando abordam o franqueador.
MICHAEL (2002)	Avaliar se o franchising, como uma forma híbrida de negócios é capaz de coordenar os elementos do mix de marketing (preço, qualidade e promoção), no setor de alimentação.	Estudo quantitativo explicativo. (35 franqueadores)	As redes de franchising não são capazes de coordenar preço, qualidade e promoção tão eficientemente quanto outras formas corporativas no setor alimentício, no ramo de restaurantes. Ou seja, com a perda do controle, perde-se também a capacidade de coordenação.
MICHAEL (2003a)	Explicar porque empreendedores em diferentes nações optam pela compra do franchising.	Estudo bibliográfico. (Dados sobre o franchising em 27 países)	Indivíduos optam pelo franchising quando as taxas em seus países estão baixa, quando o desemprego está alto, quando estão culturalmente distantes dos EUA e quando existe oportunidade para diferenciação do produto na mídia local.
MICHAEL (2003b)	Avaliar o franchising como uma forma de obtenção de vantagem competitiva por meio do ganho de escala e market share no setor alimentício.	Estudo quantitativo explicativo. (137 franqueadores)	Os resultados apontam para a obtenção de vantagem competitiva através do franchising, sendo que este sistema permite uma maior captação de recursos, e uma maior expansão, consequentemente com uma lucratividade maior.
TEGEEN (2000)	Avaliar as implicações estratégicas e políticas da expansão do franchising além das fronteiras dos EUA.	Estudo quantitativo explicativo. (76 Franqueados)	Os benefícios com o sistema de negócios podem ser menores em outros mercados que não o de origem da franquia (Neste caso os EUA); principalmente em países em desenvolvimento

Quadro 2: Estudos sobre franchising e empreendedorismo EUA.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais fatores, na avaliação de ex-franqueados, são considerados determinantes ou contributivos para o fracasso de empreendimentos de negócios de franquia do tipo negócio formatado?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo geral

Identificar os fatores determinantes ou contributivos para o fracasso de empreendimentos de negócios de franquia, do tipo negócio formatado, na avaliação de ex-franqueados.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Analisar aspectos do processo de aquisição de uma unidade franqueada que encerrou suas atividades;
- b) Verificar a avaliação de ex-franqueados em relação aos aspectos da franquia;
- c) Verificar se os fatores relacionados ao fracasso das franquias são peculiares a este sistema de negócio adotado ou são comuns aos fatores de fracasso em empreendimentos independentes apontados em outros estudos.

CAPÍTULO 2 – APORTE TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO COMO CAMPO DE ESTUDOS

O campo de estudo do empreendedorismo é amplo e constituído por uma grande interdisciplinaridade, o que algumas vezes é visto como uma falta de consenso ou construto comum. Diversos autores concordam que o tema ainda é permeado de diferenças e carece ainda de um construto mais consistente e consensual. Paiva Jr. e Cordeiro (2002) chegam a comparar a fragmentação e a falta de um projeto comum no campo do empreendedorismo à diáspora da torre de babel. Porém, conforme esclarece Fillion (1999b), o empreendedorismo é um dos raros assuntos que atraem especialistas de uma grande variedade de disciplinas, levando-os a contribuir cada qual com o seu ponto de vista e da forma que melhor relaciona o campo à sua disciplina de estudo. Desta forma, os economistas tendem a concordar que os empreendedores estão associados à inovação e são vistos como forças diretoras do desenvolvimento. Os comportamentalistas atribuem aos empreendedores características de criatividade, persistência, internalidade e liderança. Os especialistas em finanças definem os empreendedores como pessoas capazes de calcular e medir riscos. Por outro lado, os especialistas em gerenciamento atentam para a capacidade de organização e utilização de recursos dos empreendedores. Em cada campo de estudo, o empreendedorismo é analisado por definições consensuais, conforme mostra o quadro 3:

Campo de Estudo	Definição de Empreendedor
Economistas	Os empreendedores estão associados à inovação e são a força motriz do desenvolvimento econômico.
Comportamentalistas	Atribuem aos empreendedores à persistência, criatividade e internalidade e liderança.
Engenheiros e especialistas em produção	Empreendedores são bons distribuidores e coordenadores de recursos.
Especialistas em gerenciamento	Os empreendedores são organizadores competentes que desenvolvem linhas mestras ou visões em torno das quais organizam suas atividades.
Especialistas em marketing	Empreendedores são pessoas que identificam oportunidades, se diferenciam dos outros e têm o pensamento voltado para o consumidor.
Interessados no estudo da criação e desenvolvimento de novos negócios	Os melhores elementos para prever o sucesso de um empreendedor são o valor, a diversidade e a profundidade da experiência e das qualificações adquiridas por ele no setor em que pretende operar.

Quadro 3: Definições de empreendedorismo conforme campo de estudo. Fonte: (FILION, 1999b).

Além da possibilidade interdisciplinar, Filion (1999b) ainda atribui a expansão do campo de estudo do empreendedor à crescente quantidade de novos empreendimentos e à maior participação de pequenos negócios na composição do Produto Nacional Bruto (PNB) em todos os países.

Entre os principais temas de pesquisa sobre o empreendedorismo, conforme Filion (1999a, p. 11), figuram:

- Características comportamentais do empreendedor;
- Características econômicas e demográficas de pequenos negócios;
- Empreendedorismo e pequenos negócios em países em desenvolvimento;
- Características gerenciais dos empreendedores;
- O processo de empreender;
- Oportunidade de negócio;
- Desenvolvimento de negócios;
- Capital de risco e financiamento de pequenos negócios;
- Gerenciamento de negócios, recuperação e aquisição;
- Firms de alta tecnologia;
- Estratégia e crescimento da empresa empreendedora;
- Alianças estratégicas;
- Empreendedorismo em corporações ou intrapreendedorismo;
- Empresas familiares;
- Auto-emprego;

- Incubadoras e sistema de apoio ao empreendedorismo;
- Sistema de redes;
- Fatores influenciando criação e desenvolvimento de novos empreendimentos;
- Políticas governamentais e criação de novos empreendimentos;
- Mulheres, minorias, grupos étnicos e empreendedorismo;
- Educação empreendedora;
- Estudos culturais comparativos;
- Empreendedorismo e sociedade;
- Franquias.

Este capítulo aborda alguns dos temas explicitados acima, destacando o indivíduo empreendedor e o ato de empreender, a pequena empresa e o fracasso, o sistema de *franchising*, e por fim faz uma inter-relação entre os três tópicos abordando o *franchising*, o empreendedor e o fracasso, de forma a constituir o aporte teórico para o desenvolvimento da pesquisa e o alcance dos objetivos do trabalho.

2.2 PROCESSO EMPREENDEDOR: O INDIVÍDUO E A AÇÃO EMPREENDEDORA

Filion (1999a) afirma que o significado atual do termo empreendedor foi introduzido por Richard Cantillon, que caracterizou o empreendedor como um indivíduo que assume riscos, planeja, supervisiona e organiza. Apesar disto, o termo *entrepreneurs* já era utilizado no século XII para referir-se “aquele que incentivava brigas” e posteriormente, no século XVII para descrever o indivíduo que assumia e coordenava uma operação militar. Desta forma, o significado de empreendedor na visão de Cantillon era o de “pessoas que aproveitavam as oportunidades com a perspectiva de obter lucros, assumindo os riscos inerentes”. Jean-Baptiste Say foi o segundo autor a demonstrar interesse pelos empreendedores e, segundo Filion (1999a), foi o primeiro a definir as fronteiras do que seria um empreendedor na concepção moderna do termo, sendo considerado, portanto, como o pai de empreendedorismo.

O economista Joseph A. Schumpeter (1961) associou o empreendedorismo ao conceito de inovação. Para esse autor, o empreendedor é o indivíduo capaz de aproveitar oportunidades no âmbito dos negócios reorganizando os recursos nacionais para que estes sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitados a novas combinações. Schumpeter (1961) define as novas combinações dos meios de produção e o crédito como fenômenos fundamentais do desenvolvimento: “Ao empreendimento de novas combinações denominamos empresa e os indivíduos, cuja função é realizá-las, empreendedores” (SCHUMPETER, 1961, p. 103). Neste sentido, o empreendedor está associado ao desenvolvimento econômico, à inovação e à busca de oportunidades. Estes três autores constituem a corrente pioneira, dos economistas, no estudo do empreendedorismo.

A segunda corrente, atribuída ao estudo dos empreendedores, é a dos comportamentalistas ou behavioristas. Os estudos de McClelland buscaram identificar aspectos ligados ao perfil empreendedor, onde a necessidade de realização, a criatividade e a necessidade de poder aparecem como traços mais marcantes destes indivíduos. Uma leitura mais atenta de Schumpeter (1961, p.128) também permite a identificação da necessidade de realização, comumente atribuída a McClelland: “O tipo empreendedor anda em busca de dificuldades, transforma pelo prazer de transformar, deleita-se com as aventuras”.

Uma terceira corrente de pensamento, que não chega a ser definida como escola, é identificada por Fillion (1999a), sendo denominada corrente dos traços de personalidade, na qual diversos autores buscam atribuir características ao indivíduo empreendedor. O quadro 4 descreve as características mais freqüentemente atribuídas ao empreendedor:

Características dos Empreendedores		
Inovação	Otimismo	Envolvimento a longo prazo
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos Moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Autoconfiança	Originalidade
Criatividade	Necessidade de realização	Sensibilidade a outros
Energia	Autoconsciência	Agressividade
Tenacidade	Habilidade na utilização de Recursos	Tendência a confiar nas pessoas
Habilidade para conduzir situações	Tolerância à ambigüidade e incerteza	Dinheiro como medida de desempenho

Quadro 4: Características associadas ao empreendedor. Fonte: (FILION, 1999b, p. 9).

As características mais comumente atribuídas aos empreendedores, organizadas por Fillion (1999a), são compartilhadas por diversos autores, como Birley e Muzyka (2001), Cella e Peres (2002), Dornelas (2001), Hisrich e Peters (2004), Kaufmann e Dant (1998) e Vidal e Santos Filho (2003).

Outros estudos mostram diferentes ângulos do processo ligado ao fenômeno empreendedor, evidenciando diversos aspectos no campo de estudo, ou seja, as características empreendedoras podem variar de acordo com o indivíduo. O estudo de Machado e Gimenez (2000) aborda a diversidade sócio-demográfica nos segmentos da sociedade, buscando traçar um perfil do empreendedor em cada etapa do ciclo de vida do empreendedor. Encontraram-se diferenças significativas, apontando para uma necessidade de entender o empreendedorismo sob esta ótica (momento de vida do empreendedor). Os jovens são orientados pela necessidade de ser reconhecido e de construção da identidade; os adultos pela necessidade de construir algo, de fazer algo pelo outro, enquanto os idosos sentem necessidade de continuarem integrando a sociedade, sendo úteis para ela. Em relação à configuração sócio-demográfica, os jovens possuem tendência de incorporar modelos novos, buscando referências; os adultos buscam promover o envolvimento das pessoas no trabalho; os aposentados tendem a reutilizar modelos de gestão aprendidos no passado e atribuem relevâncias às características éticas no trabalho; os casais tendem a apresentar um comportamento complementar (empreendedor-gerente).

Outro ponto relacionado ao empreendedor é o ato empreendedor, que não aborda apenas as características comportamentais do indivíduo em si, mas a ação empreendedora. Fillion (1999b, p. 19), por exemplo, define o empreendedor como:

Pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

Conforme Fillion (1999a), resumindo-se essa definição aos elementos essenciais, chega-se à compreensão de que: “Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

De acordo com Drucker (1985), existem três diferentes tipos de oportunidades: a criação de uma nova informação, como ocorre com a invenção de novas tecnologias; a exploração de ineficiências de mercado que resultam de assimetria de informação, como ocorre em relação ao tempo e espaço; e, a reação a mudanças na relação custo/benefício de usos alternativos de recursos, como ocorre nos casos de mudanças políticas, regulatórias ou demográficas. Meyer e Heppard (2000), também definem o pensamento empreendedor como a busca por oportunidades que forneçam lucros acima da média. Eisenhardt, Brow e Neck (2000) do mesmo modo avaliam o processo empreendedor por meio da busca de oportunidade, nas quais os empreendedores buscam agir para capitalizar ações de oportunidades resultantes de inovação.

Shane e Venkataraman (2000) elucidam a necessidade de compreensão do empreendedorismo além do perfil do indivíduo, compreendendo também o ato empreendedor. Os autores comentam que o estudo do empreendedorismo encontra dificuldades em se concretizar como um campo de estudo, pelo fato de estudos passados terem baseado suas análises apenas no perfil empreendedor, ou seja, que características eles possuem e como eles agem. Porém, o empreendedorismo depende de duas premissas: a presença de uma oportunidade lucrativa e de um indivíduo empreendedor. Daí vem à importância de considerar e estudar não apenas as características do indivíduo, mas também o processo de busca por oportunidades. Entes dois aspectos serão considerados a fim de caracterizar o franchising como uma forma de empreendedorismo. Shane e Venkataraman (2000, p.218) ainda acrescentam que o campo do empreendedorismo “envolve o estudo das fontes de oportunidades, o processo de descoberta, avaliação e exploração das oportunidades; e os indivíduos que descobrem, avaliam e exploram estas oportunidades”. A descoberta de oportunidade pressupõe o recebimento da informação sobre a oportunidade, porém, apenas isto não é suficiente; é preciso que o indivíduo esteja apto a identificar a informação como uma oportunidade, pois mesmo uma pessoa que possua a informação pode não ser capaz de identificá-la. Além da descoberta, é preciso avaliar e explorar a oportunidade, e novamente é necessário à junção do indivíduo com a oportunidade, ou seja, a oportunidade deve possuir valor e o indivíduo deve acreditar que o valor esperado será grande o bastante para compensar os custos de oportunidade envolvidos, constituindo assim a ação empreendedora.

Conforme Amit, Muller e Cockburn (1995) a atividade empreendedora também está ligada ao custo de oportunidade: quanto menor o custo de oportunidade fornecido pelo ambiente, maior será a atividade empreendedora; ou seja, caso o ambiente forneça condições adequadas, os indivíduos estarão mais propensos à criação de novos negócios do que permanecer em seus empregos, por exemplo.

Estas duas considerações, sobre o indivíduo e o processo empreendedor serão retomadas na seção final deste capítulo.

2.3 A PEQUENA EMPRESA E O FRACASSO

As micro e pequena empresas têm um importante papel no cenário econômico e social de uma nação. De acordo com Schumpeter (1961) estas empresas geram alto volume de renda nacional e oferecem condições excepcionais à medida que conseguem oportunizar novos empregos e criar ou implementar inovações.

As pequenas e micro empresas são importantes para a economia, de acordo com dados do SEBRAE (*online*, 2004b), elas representam 99,2% das 4,5 milhões de empresas brasileiras e são responsáveis por 56,1% dos postos de trabalho no país, o que corresponde a 14,5 milhões de trabalhadores. A figura 1 mostra estas distribuições de acordo com o porte das empresas.

A representatividade social destes números pode ser ainda maior, uma vez que um estudo realizado pelo SEBRAE de São Paulo (SEBRAE, *online*, 2005) aponta que se considerados os empregos informais, estas empresas respondem por 67% das pessoas ocupadas no Estado. Além da contribuição interna, as micro e pequenas empresas industriais brasileiras exportaram, em 2003, US\$ 1,515 bilhão, representando 2,4% no total exportado pelas empresas de todos os portes. Longenecker, Moore e Petty (1997) acrescentam que as pequenas empresas, como parte da comunidade empresarial, contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação, pois produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Villela (1994) afirma que estas empresas possuem um aspecto complementar às grandes empresas, devido à sua flexibilidade e agilidade. Segundo Souza (1995), as pequenas empresas fornecem um estímulo à livre concorrência e à

capacidade empreendedora, relações de trabalho mais harmoniosas, efeito amortecedor das flutuações da atividade econômica e do desemprego, manutenção de atividade econômica em certas regiões, e contribuem para a descentralização da atividade econômica.

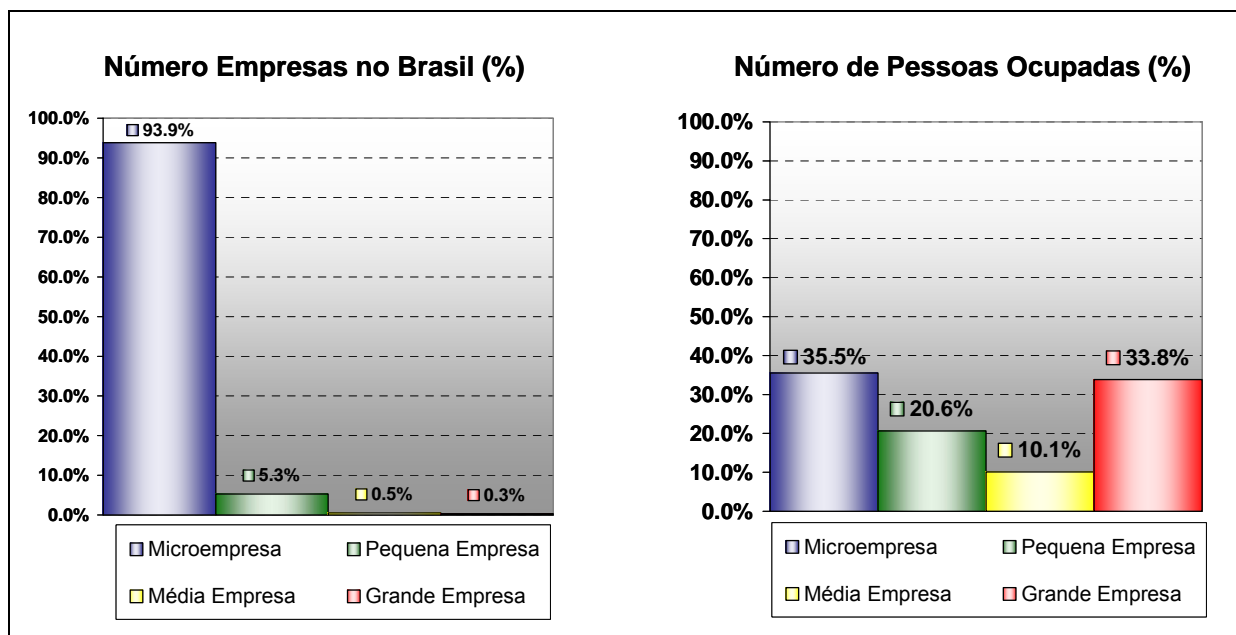


Figura 1: Distribuição do número de empresas e número de pessoas ocupadas de acordo com o porte da empresa. Fonte: (SEBRAE, online, 2004b).

A definição de pequena e micro empresa ocorre geralmente, de acordo com o faturamento ou número de funcionários. A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio a esse segmento de micro e pequenas empresas, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento. Ademais, estas segmentações buscam alcançar objetivos prioritários de política, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras. (SEBRAE, *online*, 2004c).

O SEBRAE (*online*, 2005) caracteriza as micro e pequenas empresas de acordo com o faturamento, sendo que:

- Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14. (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) ou R\$ 36.146,26/Mês;

- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte dois reais) ou entre R\$ 36.146,26/Mês e R\$ 177.768,5/Mês.

Além do critério “faturamento” o SEBRAE (*online*, 2004c) utiliza ainda o conceito de pessoas ocupadas nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os números descritos no quadro 5:

Classificação	Comércio e Serviços	Indústria
Micro empresa	Até 10	Até 20
Pequena empresa	10 a 49	20 a 99
Média empresa	49 a 99	100 a 499
Grande empresa	100 ou mais	500 ou mais

Quadro 5: Classificação de empresas de acordo com o número de funcionários. Fonte: (SEBRAE, *online*, 2004c).

De acordo com o SEBRAE (*online*, 2004b) nos levantamentos dos censos e pesquisas sócio-econômicas, anuais e mensais, o IBGE também classifica as firmas segundo as faixas de pessoal ocupado total, sendo este o conceito mais utilizado. O conceito abrange não somente os empregados, mas inclui também os proprietários das empresas, como forma de se dispor de informações sobre o expressivo número de micro unidades empresariais que não empregam trabalhadores, mas funcionam como importante fator de geração de renda para seus proprietários.

Em geral, as pesquisas no âmbito acadêmico também utilizam o critério de classificação por número de funcionários (CHAGAS; DE FREITAS, 2001; CLODOALDO; LEONE, 1999; CRUZ; FORNER; LIBERMANN, 2003; VERSIANI; GASPAR, 2000). Desta forma, este estudo também adotará esse critério para a caracterização das micro e pequenas empresas.

Apesar da importância atribuída à micro e pequena empresa, existem alguns aspectos relativos a estas empresas que merecem uma análise mais aprofundada. De acordo com pesquisa realizada pelo *Global Entrepreneurship Monitor – GEM* em 2003 (GEM, *online*, 2003) em 40 países, o Brasil é o país detentor da sexta maior taxa de empreendedorismo (TAE), que mede a taxa de criação de novos negócios. A pesquisa aponta que 12,95% da população está envolvida no lançamento de um

novo negócio, ou em um negócio recém constituído, com menos de três anos e meio de idade. O estudo mostra ainda que 80% das novas empresas constituídas possuem menos de vinte funcionários. É importante notar ainda que de acordo com o SEBRAE (*online*, 2004c), são constituídas 470 mil novas empresas no país anualmente. Estas taxas que demonstram em um primeiro momento um terreno fértil ao desenvolvimento de novos negócios (Micro e Pequenas Empresas), entretanto tornam-se preocupantes quando associadas às estatísticas referentes à mortalidade de micro e pequenas empresas.

De acordo com pesquisa nacional realizada pelo SEBRAE (*online*, 2004a) em 2004 as taxas de mortalidade, ou seja, de empresas que encerraram suas atividades, consolidadas para o Brasil são as seguintes: 49,4% das empresas encerraram suas atividade com até 2 anos de existência (2002); 55,6% para as empresas com até 3 anos de existência (2001); e 59,9% para as empresas com até 4 anos de existência (2000), ou seja aproximadamente 60% das empresas criadas no ano de 2000 já não existiam em 2004, data da realização da pesquisa. Outro dado da pesquisa é o fato de que 97% das empresas encerradas são pertencentes ao setor de comércio e serviços, e apenas 3% do ramo industrial.

Dada a representatividade sócio-econômica já discutida e as altíssimas taxas de mortalidade destas empresas, os custos sociais e econômicos são bastante grandes, como pode ser demonstrado na Tabela 1:

Tabela 1: Custo sócio econômico advindo da taxa de mortalidade empresarial.

Ano	Empresas Encerradas	Perdas de Ocupações	Desperdícios Econômicos
2000	275.900	882.880	R\$ 6,6 bilhões
2001	276.874	885.996	R\$ 6,7 bilhões
2002	219.905	703.696	R\$ 6,5 bilhões
Total	772.679	2.472.572	R\$ 19,8 bilhões

Fonte: (SEBRAE, *online*, 2004a).

Os fatores associados à mortalidade destas empresas podem ser divididos em fatores externos, internos e relacionados ao perfil do empreendedor, conforme Sten (1998). Estes fatores ainda encontram particularidades presentes nas pequenas e micro empresas que não podem ser comparadas ao processo encontrado em grandes empresas.

Por um lado, o estudo de Gutierrez e Pinheiro (2003), realizado com micro e pequenas empresas gaúchas vencedoras da 10^a. Edição do Premio Talentos

Empreendedores 2002, promovido pelo SEBRAE/RS, permeia as práticas administrativas de pequenas empresas, analisando a aderência de práticas administrativas nestas empresas. Os resultados apontam para a adoção de práticas de gestão semelhantes às de grandes empresas, entre elas organização matricial, práticas de concessão de benefícios aos funcionários além dos exigidos legalmente, uso disseminado de informática, construção de redes de relacionamentos e processo de inovação contínua. Contrariamente, o estudo de Clodoaldo e Leone (1999) e Lima (2000) descrevem as particularidades de pequenas e médias empresas, enfatizando as especificidades organizacionais, em relação ao processo decisório e operacional. Os resultados da pesquisa dos autores apontam para a importância desta diferenciação frente aos processos adotados nas grandes empresas. Conforme Lima (2000) a adaptação de ferramentas ou elementos tanto de modelos estrangeiros, quanto de grandes empresas levam também à limitação da construção teórica que não se adapta, e a caracterização como uma gestão sempre incompleta, pois dificilmente estas pequenas empresas conseguem reproduzir as práticas adotadas nas grandes empresas.

Entre as peculiaridades que mais se destacam estão: a gestão centralizada, fragilidade perante as forças de mercado, estratégia intuitiva e pouco especializada, presença de racionalidade política e familiar, elevado grau de dependência em relação à figura do proprietário e confusão e junção entre pessoa física e pessoa jurídica. Estas características, particulares das micro e pequenas empresas também podem contribuir para o fracasso das mesmas (CLODOALDO; LEONE, 1999; LIMA, 2000; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

De acordo com Zacharakis, Meyer e De Castro (1999), uma empresa pode encerrar suas atividades por uma combinação de fatores internos e externos. Os fatores internos, segundo os autores, compreendem: falta de habilidade gerencial, fraca gestão estratégica, falta de capitalização, falta de visão, falha no design do produto, falha na competência pessoal básica, fraca utilização de capital de terceiros e falha no tempo de fabricação de produtos. Entre os fatores externos estariam, por exemplo, a baixa cooperação dos acionistas e problemas nas condições externas de mercado. Cella e Peres (2002) comentam que os principais fatores relacionados ao fracasso são fatores financeiros, o planejamento comercial, a falta de comunicação e informação.

Diversos autores atribuem o fracasso ou sucesso à figura do empreendedor, como responsável pelo processo gerencial. Oliveira e Guimarães (2003) afirmam que a experiência prévia no ramo de atividade e a capacidade de construir redes de relacionamentos constituem as principais diferenças entre o sucesso e o fracasso. Dutra e Gimenez (2001) também atribuem o sucesso empresarial ao perfil empreendedor. Os autores apontam para a estratégia da organização (crescimento, oportunidades, saltos ousados com execução cautelosa e autoridade centralizada no empreendedor) relacionada com as características do indivíduo empreendedor (busca de realização, satisfação de descobrir, vencer riscos e ação pela autoridade) em busca de uma visão que seria realizadora do sucesso por meio dos seguintes passos: conhecimento do assunto, capacidade de traduzir a visão em uma linguagem simbólica e capacidade de organização para realização da visão.

A capacitação gerencial também é um aspecto bastante crítico do ponto de vista dos estudiosos sobre o fracasso empresarial na pequena empresa. Dutra (2002) e Dutra e Previdelli (2003) destacam que o número de sócios pode influenciar no tempo de sobrevivência das empresas, pois este fato poderia estar relacionado a um maior acúmulo de conhecimento e maior facilidade de acesso a capital. Os pontos de maior destaque como condicionantes do sucesso para estes autores porém, são a capacitação gerencial e o tempo de planejamento do negócio. Teixeira (2001) observa que os determinantes do sucesso abrigam fatores como necessidade de conhecimento do mercado e uma boa rede de relacionamentos. Entretanto, nos casos de insucesso, os fatores apontados como determinantes do fracasso foram falta de conhecimento gerencial, má administração e falta de capital de giro. Teixeira (2002) comenta que a competência gerencial é um dos pontos mais importantes na diferenciação e na sobrevivência de pequenas empresas. A análise da participação dos pequenos empresários em “*networks*” também é referenciada pela autora, como influenciadora no desempenho dos pequenos negócios.

Ainda existem fatores internos ou estruturais que podem ser determinantes do fracasso. De acordo com Silva e Solino (2000) o uso de tecnologia inferior à da concorrência, concorrência acirrada, estratégias de preço e distribuição falhas, relacionamento com fornecedores e alto poder de exigência dos clientes, são fatores que levam as micro e pequenas empresas ao fracasso. Versiani e Gaspar (2000) afirmam que existem diferenças entre as micro e pequena empresas de sucesso, sendo que terceirização de serviços, pontos de venda próprios e acompanhamento

formal dos clientes ajudam da diferenciação das microempresas, enquanto o foco no segmento, a escolaridade dos gerentes e utilização de matéria prima mais barata são fatores mais importantes para as pequenas empresas de sucesso. Viapiana (2001) acrescenta que entre os fatores mais críticos estão a pouca utilização de pesquisas junto a clientes, baixo nível de informatização e falta de trabalhos a fim de melhorar a qualidade dos produtos. O autor também leva em conta opinião dos consultores do PROGER (Programa de Geração de Renda e Emprego) em relação ao fracasso de pequenas empresas; as causas mais citadas neste caso são: a falta de preparo dos dirigentes, descontrole financeiro, tomada de decisões individualmente e pouca utilização de sistemas de informação. Estes consultores ainda acrescentam que estes fatores são ocasionados pelo despreparo técnico e gerencial dos dirigentes.

Halloran (1994) explora o fracasso empresarial por meio de vinte fatores principais, conforme o quadro 6:

Fatores de fracasso de empreendimentos	
1	Estabelecer um empreendimento sem levar em consideração a satisfação pessoal.
2	Expectativas não realistas em relação ao negócio (objetivos de renda e estilo de vida).
3	Falta de planejamento através do Plano de Negócios
4	Utilização de informações e previsões de venda imprecisas
5	Localização comercial inadequada
6	Contratos de aluguel inadequados
7	Empréstimos inadequados em relação a prazo, finalidade e juros.
8	Escolha da estrutura organizacional (legal) errada
9	Perda do foco no mercado alvo
10	Instalações (layout) inadequadas
11	Investimentos em propaganda cara e ineficiente
12	Técnicas de venda inadequadas
13	Posicionamento de preço inadequado
14	Capacitação gerencial insuficiente
15	Falta de planejamento financeiro
16	Falta de controle financeiro, desconhecimento das práticas contábeis
17	Planejamento ineficiente de estoque
18	Falta de habilidade administrativa
19	Expansão não planejada
20	Não planejamento da obsolescência ou término do empreendimento.

Quadro 6: Fatores de fracasso de empreendimentos. Fonte: (HALLORAN, 1994).

Além dos problemas estruturais, a atribuição do fracasso a eventos externos também pode ser observada. Entre estes eventos, estariam a recessão econômica, falta de clientes, falta de políticas de crédito à pequena empresa, carga tributária

elevada, maus pagadores, problemas com a fiscalização, problemas com o mercado e problemas com o ramo de atuação.

Um fato que parece importante nas discussões é a caracterização do tipo de negócios nos quais as pesquisas estão relacionadas, uma vez que os fatores de insucesso geralmente estão relacionados ao contexto em que as empresas atuavam, principalmente em dois aspectos: acontecimentos externos no setor ou falta de conhecimento do setor de atuação. (CELLA; PERES, 2002; DUTRA; PREVIDELLI, 2003; SEBRAE, *online*, 2004a; SILVA; SOLINO, 2000; TEIXEIRA, 2001).

O SEBRAE (*online*, 2004a) promoveu a realização de pesquisa nacional, com 5.727 empresas no primeiro trimestre de 2004, para a avaliação das taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras e os fatores causais da mortalidade, consolidadas para o Brasil e as cinco regiões, referentes às empresas constituídas e registradas nos anos de 2000, 2001 e 2002, com base em dados cadastrais das Juntas Comerciais Estaduais. Entre os principais resultados, a pesquisa aponta que os principais fatores para o sucesso empresarial estão a habilidade gerencial (incluindo conhecimento do mercado onde atua e boa estratégia de vendas) e a capacidade empreendedora (incluindo criatividade, a perseverança, a coragem de assumir riscos no negócio e o aproveitamento de oportunidades). Os fatores relacionados ao fracasso empresarial foram classificados em falhas gerenciais, causas econômicas e conjunturais, políticas públicas e arcabouço legal. Os fatores mais críticos foram relacionados à área financeira da empresa e à falta de clientes. Os resultados da pesquisa são apontados na tabela 2:

Tabela 2: Dificuldades e razões de fechamento de empresas.

Ranking	Dificuldades/razões de fechamento das empresas	(%) de respostas
1º	Falta de capital de giro	42%
2º	Falta de clientes	25%
3º	Problemas financeiros	21%
4º	Maus pagadores	16%
5º	Falta de crédito bancário	14%
6º	Recessão econômica no país	14%
7º	Outros	14%
8º	Ponto/local inadequado	8%
9º	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
10º	Problemas com a fiscalização	6%
11º	Falta de mão-de-obra capacitada	5%
12º	Instalações inadequadas	3%
13º	Carga tributária elevada	1%

Fonte: (SEBRAE, online, 2004a). Obs. A questão admitia múltiplas respostas.

Degen (1989) caracteriza as seguintes razões como as mais importantes relacionadas ao insucesso empresarial:

- a) falta de experiência empresarial;
- b) conhecimento inadequado do mercado;
- c) insuficiência de disponibilidade de capital para iniciar o negócio;
- d) problemas de qualidade de produto;
- e) localização errada;
- f) erros gerenciais no desenvolvimento do negócio;
- g) capitalização excessiva em ativos fixos;
- h) inadimplência de credores;
- i) ineficiência de marketing e vendas;
- j) excessiva centralização gerencial do empreendedor;
- k) crescimento mal planejado;
- l) atitude errada do empreendedor para com o negócio;
- m) erro na avaliação da reação do concorrente;
- n) rápida obsolescência do produto;
- o) posicionamento errado do produto ou serviço no mercado, como imagem, propaganda, distribuição e preço;
- p) abordagem incorreta de vendas;
- q) problemas de produção do produto;
- r) escolha do momento errado para iniciar o empreendimento;

s) falta ou erros de planejamento do empreendimento, como na projeção de vendas, de custos e do fluxo de caixa.

Verifica-se portanto, que o fracasso pode estar relacionado à uma grande quantidade de fatores, porém a maioria dos autores concorda que o fracasso não está associado a apenas um fator isolado como comentam Cella e Peres (2002); Clodoaldo e Leone (1999); Degen (1989); Dutra (2002); Dutra e Gimenez (2001); Halloran (1994); Lima (2000); Longenecker Moore e Petty (1997); Oliveira e Guimarães (2003); SEBRAE (*online*, 2004a), Silva e Solino (2000); Teixeira (2001); Zacharakis, Meyer e De Castro (1999); Versiani e Gaspar (2000) e Viapiana (2001). O Quadro 7: apresenta os principais fatores relacionados ao fracasso, de acordo com esses autores, de forma sintética; e classificados em fatores externos e internos, sendo estes últimos divididos em falhas operacionais (mercadológicas, financeiras, técnica/operacional e outras) e falhas gerenciais, sendo estas atribuídas majoritariamente ao empreendedor.

Categorias		Razões / Motivadores do Fracasso na pequena empresa	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)	(J)	(K)	(L)	(M)	(N)	(O)		
Fatores Internos	Falhas Operacionais	Mercadológica	Falta de Orientação ao Cliente / Pesquisa de mercado				X		X					X	X		4		
			Problemas com o posicionamento de preço ou qualidade do produto		X			X		X			X			X	X		6
			Comunicação ineficiente	X	X			X											3
			Planejamento Comercial Inadequado	X	X			X											3
			Localização Comercial Inadequada		X			X			X	X				X			5
		Financeira	Falta de Capital de Giro	X	X							X							3
			Ausência de Planejamento Financeiro	X				X			X						X	X	5
			Expectativa não realista em relação ao negócio		X			X											2
			Má gestão do fluxo de Caixa		X		X		X		X	X					X		6
			Imobilização excessiva em ativos fixos								X								1
	Técnico / Operacional	Instalações Inadequadas					X			X					X			3	
		Tecnologia inferior à concorrência ou obsolescência								X		X						2	
		Estrutura organizacional/legal inadequada					X											1	
		Contatos de Aluguel Inadequados					X											1	
		Planejamento ineficiente de estoque					X											1	
	Outros	Falta de Mão-de-obra qualificada						X										1	
		Expansão não planejada		X			X											2	
		Número de Sócios			X													1	
		Falta de Informações / Ausência de Controle Gerencial	X							X						X		3	
		Escolha do negócio sem identificação de oportunidade ou necessidade de realiz.					X				X							2	
	Falhas Gerenciais	Carência Experiência Gerencial		X	X	X	X			X	X	X	X			X	X	10	
		Falta de Treinamento										X						1	
		Inovação ou Criatividade				X		X	X							X		4	
Ausência de Planejamento			X	X		X		X									4		
Fraca Rede de Relacionamento							X			X	X	X			X		5		
Falta Conhecimento Setor		X		X			X		X		X						5		
Concorrência Acirrada											X	X					2		
Fatores Externos	Causas Econômicas ou Conjunturais	Falta de Clientes								X					X	X	3		
		Recessão Econômica		X				X		X						X	4		
		Maus Pagadores								X								1	
	Políticas Públicas	Falta Crédito Bancário						X		X								2	
		Problemas com Fiscalização								X								1	
		Carga Tributária Elevada								X						X		2	
Autores	(A) CELLA E PERES (2002) (B) DEGEN (1989) (C) DUTRA e PREVIDELLI (2003) (D) DUTRA e GIMENEZ (2001) (E) HALLORAN (1994) (F) OLIVEIRA e GUIMARÃES (2003) (G) PEREIRA (1995) (H) SEBRAE (2004) (I) SILVA e SOLINO (2000) (J) TEIXEIRA (2001) (K) TEIXEIRA (2002) (L) VERSIANI e GASPAR (2000) (M) VIAPIANA (2001) (N) ZACHARAKIS, MEYER e DE CASTRO (1999) (O) TOTAL CITAÇÕES																		

Quadro 7: Síntese dos fatores de fracasso nas micro e pequenas empresas. Fonte: (CELLA; PERES, 2002; DEGEN 1998; DUTRA; GIMENEZ, 2001; DUTRA; PREVIDELLI, 2003; HALLORAN, 1994; OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2003; PEREIRA, 1995; SEBRAE, *online*, 2004a; SILVA; SOLINO, 2000; TEIXEIRA, 2001; TEIXEIRA, 2002; VERSIANI; GASPAR, 2000; VIAPIANA, 2001; ZACHARAKIS, MEYER; DE CASTRO, 1999).

2.4 O FRANCHISING

A palavra franquia, conforme explicam Dahab (1996), Hoy, Stanworth e Purdy (2000) e Schwartz (2003), surgiu na França, na idade média por volta dos séculos XII e XIII. A palavra *franchisage* vem de *franc*, palavra do francês antigo que significa transferência de um direito, outorga de um privilégio ou concessão exclusiva. Na época do feudalismo, uma cidade *franche* ou *franchise*, era uma cidade onde as pessoas e bens tinham livre circulação. O verbo *franchiser*, segundo Dahab (1996), significava conceder um privilégio ou autorização, que abolia o estado de servidão através das *letters of franchise* ou cartas de franquia. O termo e a prática ficaram em desuso por longo período, ressurgindo antes da guerra civil americana, por meio dos primeiros sistemas de *franchising*. O sistema criou força e se desenvolveu nos Estados Unidos que atualmente é o país que tem o maior número de franquias no mundo. Apenas em 1970, os Estados Unidos começaram a legislar sobre o assunto. No Brasil, o sistema passou a se estabelecer a partir da década de 1980. Apesar de recente, o sistema de *franchising* é detentor de números de grande monta. Segundo Hoy, Stanworth e Purdy (2000) e Combs e Ketchen Jr. (2003) as vendas por meio do sistema de *franchising* representam 40% das vendas no varejo nos Estados Unidos. O quadro 8: apresenta a relação de empresas que adotaram este sistema, e a forma de adoção do mesmo.

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

Quadro 8: Empresas e evolução do franchising. Fonte: (DAHAB, 1996; RIBEIRO; SILVA, 2004; HOY; STANWORTH; PURDY, 2000; SCHWARTZ, 2003).

Antes do aprofundamento da discussão teórica sobre o *franchising*, faz-se necessário a definição de alguns conceitos. O *franchising* é definido por Rubin (1978, p. 225) como:

...um contrato entre duas firmas, o franqueador e o franqueado. O franqueador é a companhia que desenvolveu algum produto ou serviço para venda; o franqueado é uma firma definida para comercializar este produto ou serviço em uma localidade em particular. O franqueado paga uma certa monta de dinheiro pelo direito de comercializar este produto.

A definição legal de franquia de acordo com o a Lei nº. 8.955 de 15 de Dezembro de 1994 é a seguinte:

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.

O quadro 9 ainda compila a definição de outros autores:

Fonte	Definição
ABF (<i>online</i> ,2004)	Estratégia de distribuição e comercialização
Cherto (1995)	Método para distribuição de produtos e serviços
Hisrich e Peters(2004)	Cessão de direitos de distribuição de direitos independentes em troca do pagamento de royalties e conformação aos procedimentos operacionais padronizados
Kotler (2002)	Canal de distribuição do tipo vertical
Plá (2001)	Sistema de distribuição de produtos, tecnologia e / ou serviços
SEBRAE (<i>online</i> , 2004b)	Cessão do direito de uso de marca ou patente
Rubin (1978)	Contrato para comercialização de produtos ou serviços em localidade particular.

Quadro 9: Definições de franchising. Fonte: (ABF, online, 2004; CHERTO, 1995; HISRICH; PETERS, 2004; KOTLER, 2002; PLÁ, 2001; SEBRAE, online, 2004b; RUBIN, 1978).

Dadas as diferenças e similaridades das definições e o modelo funcional da franquia, que será definido mais adiante, a definição de Curran e Stanworth (1983, apud HOY; STANWORTH; PURDY, 2000, p. 410) é a que contempla de forma mais abrangente as variações do *franchising* moderno, onde o *franchising* é definido como:

Uma forma de negócios essencialmente constituída de uma organização (franqueador); que possui um pacote de negócios testado e centrado em um produto ou serviço; através de um relacionamento contratual contínuo com os franqueados; pequenas empresas tipicamente auto-financiadas e independentemente gerenciadas; que operam sob a marca do franqueador para produzir ou comercializar bens ou serviços de acordo com o formato especificado pelo franqueador.

Esta definição abrange tanto o aspecto da distribuição de bens e serviços, como o relacionamento entre franqueado e franqueador e seu grau de independência (independentemente gerenciadas) e dependência (de acordo com formato especificado) em relação ao franqueador. Conforme comentam Stanwoth e Curran (1999) o *franchising* é um tipo de empreendimento bastante complexo e a definição do sistema como um simples canal de distribuição não mostra todos os aspectos do tema.

O *franchising* ainda pode ser classificado tanto de acordo com a forma de gestão empresarial, quanto ao âmbito do contrato e quanto à natureza do franqueamento (DAHAB, 1996). Quanto à forma de gestão, o sistema pode ser classificado em:

- *Franchising* Tradicional: A estruturação da rede se define unicamente através de canais de distribuição, a relação entre franqueado e franqueado é mantida apenas pela existência da marca consolidada.

- *Franchising* de Negócio Formatado (*Business Format Franchising*): A estruturação da rede requer um sistema formatado, onde existem cinco princípios que devem estar presentes: uma marca consolidada; existência de know-how por parte do franqueador; métodos de colaboração e existência de relações contratuais entre franqueado-franqueador; sistemas formatados de difusão do conhecimento e sistema de identidade corporativa.

Ribeiro e Silva (2004) e a ABF (*online*, 2004) adotam uma classificação diferente, em quatro níveis sendo:

a) Franquia de primeira geração, também denominada de franquia de marca ou produto sem exclusividade, é aquela em que a ênfase está no uso de uma marca em conexão com a revenda de determinado produto ou prestação de serviço, sem exclusividade em favor do franqueado; praticamente não se verifica a transmissão de *know-how* ao franqueado.

b) Franquia de segunda geração, ou franquia de marca/produto com exclusividade, é aquela onde a ênfase ainda permanece na licença de uso da marca associada à revenda de produtos ou serviços, porém, os produtos ou serviços são encontrados apenas nos estabelecimentos que integram a rede. Também inexistem uma estrutura de transmissão de know-how mais elaborada.

c) Franquia de terceira geração, ou franquia de negócio (*Business format franchise*), a essência deste tipo de franquia está na transmissão de *know-how*, em tudo que diz respeito à instalação, operação e gestão do negócio que será operado pelo franqueado. Neste tipo de franquia, todos os métodos, processos e sistemas relacionados ao negócio que o franqueado irá utilizar são previamente testados na prática pelo franqueador para depois serem transferidos ao franqueado, através de manuais, treinamentos e consultorias de campo, entre outras ferramentas.

d) Franquias de quarta geração, ou redes inteligentes, são similares às de terceira geração, porém, as regras são menos rígidas, e existe um aprendizado mútuo entre franqueado e franqueador, ou seja, a comunicação entre franqueador e franqueado é estimulada constantemente, apesar da maior liberdade, os franqueados ainda devem permanecer atentos aos processos de recrutamento, treinamento, motivação e monitoramento estabelecidos pelo franqueador.

Plá (2001) ainda acrescenta a estas definições a franquia de quinta geração, sendo esta definida como uma franquia de quarta geração, onde os franqueadores

assumem o compromisso de recomprar a franquia, ou seja, é uma franquia de quarta geração com garantia de recompra.

Estes tipos de classificação diferem principalmente em relação ao suporte e transferência de conhecimento do franqueador para o franqueado, sendo que podem ser enquadradas em níveis de comparação bastante similares, como está demonstrado no quadro 10:

Dahab (1996)	ABF (<i>online</i> , 2004)	Ribeiro e Silva (2004)	Plá (2001)
<i>Franchising</i> Tradicional	1ª. Geração: Franquia de Marca ou Produto	1ª. Geração: Franquia de Marca ou Produto.	1ª. Geração: Franquia de Marca ou Produto.
	2ª. Geração: Franquia de Marca ou Produto com exclusividade.	2ª. Geração: Franquia de Marca ou Produto com exclusividade.	2ª. Geração: Franquia de Marca ou Produto com exclusividade.
<i>Franchising</i> de Negócio Formatado	3ª. Geração: Franquia de Negócio Formatado	3ª. Geração: Franquia de Negócio Formatado.	3ª. Geração: Franquia de Negócio Formatado.
	4ª. Geração ou 4º. Nível.	4ª. Geração: Redes inteligentes.	4ª. Geração: Redes com maior comunicação.
			5ª. Geração: Garantia de recompra.

Quadro 10: Classificações do franchising quanto à forma de gestão. Fonte: (AFB, *online*, 2004; DAHAB, 1996; PLÁ, 2001; RIBEIRO; SILVA, 2004).

A construção e definição dos conceitos acima são importantes para o escopo deste trabalho, pois o tipo de franquia que será abordado no presente estudo enquadra todos os tipos de franquias de negócio formatado, onde existe um modelo de negócios pronto e testado pelo franqueador, que é repassado e acompanhado pelo franqueado. Destarte, quando os termos franquia, *franchising* ou sistema de *franchising* forem abordados no âmbito deste trabalho, estará se referindo à franquia de negócios formatado e suas variações, ou seja, 3ª, 4ª e 5ª gerações.

Assim como o construto acima, existem algumas definições que permeiam o trabalho e necessitam de esclarecimentos. De acordo com ABF (*online*, 2004); Dahab (1996); Leite (1991); Plá (2001); Ribeiro e Silva (2004) e Schwartz (2003):

- Franqueado: pessoa física ou jurídica que adere a um sistema de franquia mediante a realização de determinado investimento e a celebração de um contrato de franquia. Via de regra é quem opera e administra a franquia.
- Franqueador: pessoa jurídica que autoriza terceiros – os franqueados – a fazerem uso de sua marca, experiência, conhecimentos e outras

competências que desenvolveu, de modo que esses franqueados possam implantar, operar e administrar seus próprios negócios, nos quais deverão comercializar seus produtos / serviços autorizados pelo franqueador.

- Conselho de franqueados: é uma iniciativa do franqueador para auxiliá-lo na tomada de decisões conjuntas a respeito de assuntos que afetam toda a rede. O conselho de franqueados é um importante canal de comunicação entre franqueados e franqueador, entre suas atribuições, o conselho pode propor treinamentos e reciclagens profissionais, sugerir medidas de eficiência gerenciais, propor lançamento de produtos, definir um código de ética, aprimorar o intercâmbio de experiências e informações e propor discussão de assuntos que possam afetar toda a rede.
- Taxa Franquia ou *franchise fee*: é o primeiro pagamento, em geral valor fixo, que o franqueado faz ao franqueador para receber a cessão de uso da marca, acesso ao know-how, auxílio na escolha do ponto, treinamento, manual, projeto arquitetônico e campanha de lançamento. Este valor é pago no ato da assinatura do contrato de franquia, não sendo restituível em caso de desistência posterior. O valor da taxa inicial de franquia, de acordo com Schwartz (2003) situa-se em torno de 10% do valor do investimento inicial. Em alguns casos, este valor também é cobrado na renovação do contrato.
- Royalties: valor pago periodicamente pelo franqueado ao franqueador (enquanto durar a relação contratual) pelo uso de sua marca e contraprestação de serviços tais como acompanhamento e supervisão operacional. Normalmente, os *royalties* são calculados com base na aplicação de um percentual sobre o faturamento bruto mensal de cada franqueado. Além dos *royalties*, o franqueador pode cobrar valores adicionais pela prestação de serviços extras não cobertos pela cobrança dos *royalties*.
- Taxa de Publicidade e Promoção/Marketing Institucional: percentual mensal do faturamento bruto ou líquido que é utilizado em investimentos em marketing institucional (publicidade e promoção) e beneficiam toda a rede, incluindo unidades próprias e franqueadas. Em média, a taxa de publicidade e promoção representa 2% do faturamento bruto mensal. O franqueador deve administrar os recursos acumulados com esta taxa de forma cooperada, como um fundo condominial, em conta bancária separada, dando a cada

franqueado a transparência quanto ao seu destino, que muitas vezes é decidida no conselho de franqueados.

O *franchising* é um formato de negócios que encontrou um campo fértil para desenvolvimento também no Brasil. De acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF *online*, 2004) o Brasil é o terceiro país em número de franquias no mundo, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e Japão e conforme projeção, o setor de *franchising* movimentou aproximadamente R\$ 30 bilhões em 2005. Em 2003, o segmento apresentou um crescimento de 4% se comparado a 2002, movimentando R\$ 29 bilhões em negócios. O crescimento foi superior aos índices da economia brasileira, com destaque para alguns segmentos como os de Alimentação e Educação & Treinamento.

O número de redes também aumentou, subindo mais de 4%. Independente da situação econômica do país, o *franchising* mantém um crescimento consistente, sendo um dos setores que mais cresce, de acordo com Gerson Keila, presidente da ABF (2004 apud ABF, *online*, 2004). O aumento no número de redes é a prova de que as franquias não estão sendo afetadas pela crise e cooperando para diminuir o desemprego no Brasil, segundo o executivo. O *franchising* empregou cerca de 500 mil pessoas em 2004, 28% a mais que em 2003.

A Tabela 3 mostra a evolução do faturamento por segmento de franquias de negócios formatados:

Tabela 3: Evolução e distribuição do faturamento por segmento.

Faturamento por segmento (R\$ Milhões)	2001	2002	2003
Acessórios Pessoais	411	548	538
Alimentação	3.333	3.633	3.858
Educação e Treinamento	2.975	3.377	3.461
Esporte, Beleza Lazer e Saúde	3.258	3.781	4.867
Fotos, Gráficas e Sinalização	1.262	1.296	1.287
Hotelaria e Turismo	296	301	357
Informática e eletrônica	247	277	290
Limpeza e Conservação	399	447	452
Móveis, Decorações e Outros Varejos	1.116	1.187	1.418
Negócios, Serviços e Outros Varejos	9.259	10.467	9.953
Veículos	782	839	853
Vestuário	1.663	1.847	1.710
Total	25.001	28.000	29.044

Fonte: (ABF, *online*, 2004).

A tabela 4 mostra a evolução e a distribuição no número de redes franqueadoras e na tabela 5 encontra-se a distribuição e evolução do número de unidades franqueadas (franquias de negócio formatado).

Tabela 4: Evolução e distribuição do número de redes (franqueadores).

Número de redes por segmento	2001	2002	2003
Acessórios Pessoais	16	23	24
Alimentação	113	127	128
Educação e Treinamento	79	84	90
Esporte, Beleza Lazer e Saúde	84	106	109
Fotos, Gráficas e Sinalização	8	9	8
Hotelaria e Turismo	9	9	8
Informática e eletrônica	18	22	27
Limpeza e Conservação	24	22	21
Móveis, Decorações e Outros Varejos	41	41	43
Negócios, Serviços e Outros Varejos	92	81	96
Veículos	32	33	32
Vestuário	84	93	92
Total	600	650	678

Fonte: (ABF, *online*, 2004).

Esses números mostram a importância do setor na economia nacional. Ainda é interessante notar, que 90% das redes de franquias são genuinamente nacionais, ou seja, são iniciativas nacionais. Além de empregar, o setor é um dos que mais investe em treinamento de mão-de-obra, contribuindo também, para a descentralização da economia (ABF, *online*, 2004).

Tabela 5: Evolução e distribuição do número de unidades franqueadas.

Número de unidades franqueadas por segmento	2001	2002	2003
Acessórios Pessoais	596	762	864
Alimentação	3989	4665	5006
Educação e Treinamento	7729	8828	9984
Esporte, Beleza Lazer e Saúde	8340	9311	9089
Fotos, Gráficas e Sinalização	1907	1916	1917
Hotelaria e Turismo	312	184	171
Informática e eletrônica	901	877	1006
Limpeza e Conservação	1367	1435	1343
Móveis, Decorações e Outros Varejos	1169	1338	1947
Negócios, Serviços e Outros Varejos	18804	20716	19429
Veículos	3152	3163	3601
Vestuário	2734	2805	2207
Total	51000	56000	56564

Fonte: (ABF, *online*, 2004).

Além do crescimento significativo e da representatividade social e econômica deste segmento de negócios, Combs e Ketchen Jr. (2003) corroboram com a afirmação de que o *franchising* representa um aspecto fundamental no desenvolvimento econômico, uma vez que permite uma menor taxa de fracasso de novos empreendimentos. Os empregos fornecidos pelo sistema de *franchising* também são discutidos por Kaufmann (1999) e Lafontaine e Kaufmann (1994), que abordam a questão do *franchising* e o “auto emprego”.

Além das conceituações e a importância econômica descritas anteriormente, torna-se importante analisar alguns aspectos peculiares à constituição e gestão de negócios no sistema de *franchising*. Desta forma, serão discutidos estes aspectos, que constituirão elemento importante na compreensão de possíveis fatores relacionados ao fracasso neste tipo de negócios. A franquia tem particularidades antes mesmo do início do negócio, e indiscutivelmente durante a gestão do negócio.

Os aspectos referentes ao início do negócio são enfatizados por Bernard (2000), Dahab (1996), Plá (2001) e Schwartz (2003); esses autores comparam o início do negócio com um casamento, onde a escolha do parceiro é um dos pontos mais importantes. Nota-se entretanto, que os estudos na área de *franchising* não abordam este aspecto que, apesar de sua importância permanece inexplorado. Os estudos sobre o tema aplicam ênfase à fase em que o negócio já está funcionando, como pode ser observado nos estudos de Cavalcante e Arruda (2003), Cohen e Silva (2000) e Muñoz (2002).

A motivação inicial e escolha da franquia envolvem uma pesquisa mais extensiva, incluindo dados sobre o franqueador, a regulamentação legal da franquia, análise do contrato, fornecedores utilizados, conforme recomenda Plá (2001), além da escolha do ramo de atuação (BERNARD, 2000).

Outro aspecto referente ao início do negócio é a apresentação da franquia ao candidato, que envolve análise de viabilidade e plano de negócios, além da apresentação da circular de oferta de franquia (COF) que é obrigatória por lei (BERNARD, 2000; DAHAB, 1996; PLÁ, 2001; SCHWARTZ, 2003). A circular de oferta de franquia é um documento de extrema importância para o franqueado no momento da decisão pela franquia, pois este documento deve ser entregue antes do fechamento do contrato ao franqueado e de acordo com a Lei nº. 8.955 de 15 de Dezembro de 1994 a COF apresenta as seguintes informações:

- Histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueado e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como respectivos nomes de fantasia e endereços;
- Balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;
- Indicação de todas as pendências judiciais em que esteja envolvido o franqueador;
- Descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desenvolvidas pelo franqueador;
- Perfil do franqueado ideal, no que se refere à experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter obrigatoriamente ou preferencialmente;
- Requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;
- Especificação quanto ao total estimado do investimento necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia; valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e caução; valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;
- Informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando: remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties); aluguel de equipamentos ou ponto comercial; taxa de publicidade ou semelhante; seguro mínimo e outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros;
- Relação completa de todos os franqueados, sub-franqueados e sub-franqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;
- Especificação sobre a garantia de exclusividade ou preferência ao franqueado sobre determinado território de atuação, e em quais condições, bem como a

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

- Informações detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado a relação completa desse franqueados;
- Indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a: supervisão de rede, serviços de orientação e outros prestados ao franqueado; treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos; treinamento dos funcionários do franqueado; manuais de franquia; auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia e layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;
- Situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Intelectual – INPI, das marcas e patentes, cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;
- Situação do franqueado após a expiração do contrato de franquia em relação à: know-how ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia; e implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;
- Modelo do contrato padrão, e se for o caso, também do pré-contrato padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazos de validade.

A análise desse material disponibilizado franqueador permite verificar se a apresentação da franquia inclui todos os aspectos citados por diversos autores, como sendo fundamentais na avaliação e apresentação de uma franquia (BERNARD, 2000; DAHAB, 1996; LEITE, 1991; PLÁ, 2001; RODRIGUES, 1998; SCHWARTZ, 2003). Além da importância da circular de oferta de franquia, existem outros cuidados sugeridos na escolha e seleção de uma franquia. O quadro 11 sintetiza os principais passos para a seleção de uma franquia de acordo com Bernard (2000):

Atividade	
1	Primeiro contato telefônico / pessoal / em feira / Internet
2	Envio de ficha cadastral preenchida
3	Entrevistas pessoais com o franqueador
4	Leitura da circular de oferta de franquia
5	Avaliação do perfil da empresa franqueadora
6	Visita / contato com franqueados em operação na rede
7	Leitura do plano de negócios
8	Avaliação do contrato de franquia
9	Discussão e aprovação dos familiares e influenciadores
10	Fechamento do negócio

Quadro 11: Atividades relacionadas à seleção de uma franquia. Fonte: (BERNARD, 2000).

Outra particularidade do *franchising*, é a seleção do candidato. A adequação do perfil do candidato, ao sistema de franquias é apontada na literatura (BERNARD, 2000; DAHAB, 1996; HISRICH; PETERS, 2004; LEITE, 1991; PLÁ, 2001; RODRIGUES, 1998; SCHWARTZ, 2003) como um tópico de especial atenção, sendo que os perfis pessoal, profissional, financeiro, e comportamental também deveriam ser avaliados (BERNARD, 2000). De acordo com Dahab (1996) o franqueador define primeiramente o perfil do franqueado desejado considerando: espírito empreendedor, capital, identificação com o conceito de franquias, identidade corporativa, formação educacional e profissional, idade, apoio da família, capacidade relacional e funções de investidor e operador. Após esta definição de perfil, ainda segundo Dahab (1996) é realizado um processo seletivo composto, por exemplo, de ficha de pré-seleção, processo de entrevistas, etapas eliminatórias e comitê de seleção. Pode-se observar a partir daí o rigor recomendado na seleção do candidato.

A constituição das instalações é mais um detalhe que figura com particularidade no sistema de *franchising*. Segundo Plá (2001) a escolha do ponto é um serviço oferecido por diversos franqueadores e é um dos aspectos que determinam o sucesso de uma rede de franquias. A boa localização e as instalações iniciais constituem, portanto, fator fundamental na determinação do sucesso ou fracasso de um empreendimento (HALLORAN, 1994; HISRICH; PETERS, 2004; LEITE, 1991; MIRANDA, 1997; PLÁ, 2001). Outro aspecto importante na constituição das instalações de uma franquia é a fonte de recursos. Os recursos iniciais adequados permitem que o empreendedor possua o controle do negócio (HISRICH; PETERS, 2004), além disto, o emprego de recursos do empreendedor

gera um maior comprometimento do empreendedor com o negócio, aumentando assim as chances de sucesso do empreendimento (HALLORAN, 1994; ZACHARAKIS; MEYER; DE CASTRO, 1999).

A gestão de um negócio no sistema de franquia também conta com alguns outros pontos em particular. A dedicação em tempo integral ao negócio é descrita por Plá (2001) como fator decisivo na gestão de um negócio no sistema de franquia: “Se você não tem tempo para se dedicar integralmente ao negócio, nem pense em abrir uma unidade franqueada” (PLÁ, 2001, p. 140). Este ponto também é fator importante em um negócio independente, porém, muitas vezes, é comum a idéia de que uma franquia ocupa menos tempo dos empreendedores do que um negócio independente, o que não é verdade.

O apoio do franqueador ao franqueado, é um dos motivos da existência da franquia. O apoio do franqueador em relação a abastecimento é ponto que pode constituir vantagem, como em alguns casos desvantagem, como por exemplo, no estudo de Espinha et al. (2004) onde a obrigatoriedade de compra de insumos do franqueador tornava as margens de lucro do franqueado demasiadamente reduzidas. Porém, de maneira geral, entre as vantagens do sistema de franquias está o ganho de escala, tanto na compra de produtos, quanto na força de comunicação da marca. Por meio da força do franqueador, o franqueado tem acesso a produtos com custos mais baixos. (BIRLEY; MUZYKA, 2001; HISRICH; PETERS, 2004; LAFONTAINE; KAUFMANN, 1994; LITZ; STEWART, 1998; PLÁ, 2001).

O apoio do franqueador em relação a treinamento é outro ponto característico do *franchising*. O treinamento constitui a essência do *franchising*. Por meio do treinamento e de manuais, o franqueador tem o objetivo de fomentar o estabelecimento inicial do negócio e a manutenção da padronização e da qualidade de toda a rede (BERNARD, 2000; DAHAB, 1996; PLÁ, 2001). Na maioria dos casos, o franqueador também promove o apoio ao franqueado nos aspectos relativos a marketing, mais especificamente comunicação. O fundo promocional tem suas verbas destinadas à divulgação institucional da marca (PLÁ, 2001), além disto, a divulgação tem papel fundamental no varejo (MIRANDA, 1997). Desta forma, a franquia promove sua divulgação institucional e local, sendo esta última de responsabilidade do franqueado e apoiada pelo franqueador. Adicionalmente, o sistema de *franchising* prevê a transmissão contínua de *know-how* por meio de

manuais e apoio direto do franqueador em aspectos como: técnica de vendas, atendimento ao cliente, etc.

O tipo de relação estabelecido entre franqueado e franqueador que usualmente traz melhores resultados é o de parceria (CHERTO, 1995). Porém o conflito entre franqueados e franqueadores é apontado na literatura referente ao assunto (BERNARD, 2000; BIRLEY; MUZYKA, 2001; DAHAB, 1996; PLÁ; 2001; SPINELLII; BIRLEY, 1996) devido ao sistema de parceria estabelecido. O *franchising* é um empreendimento de duas partes, onde cada uma obtém vantagens e assume responsabilidades. Como sugerem Cavalcante e Arruda (2003) o melhor relacionamento pode ser gerador de vantagens financeiras para ambas as partes (franqueador e franqueado). O relacionamento pode ser explorado de forma direta e também através das ações de apoio prestadas pelo franqueador ao franqueado. Cohen e Silva (2000) avaliam o impacto do fator relacionamento no desempenho dos franqueados. A análise dos autores leva em consideração a transferência de know-how, o suporte administrativo, a comunicação, a confiança e o compromisso do franqueador em relação ao franqueados. Sendo assim, todo o suporte oferecido pelo franqueador é um indicador do relacionamento, onde o franqueador fornece todas as soluções necessárias ao desenvolvimento do franqueado (BERNARD, 2000; DAHAB, 1996; PLÁ, 2001).

Além dos fatores acima, o negócio em um sistema de *franchising*, tem outras peculiaridades que podem ser divididas em aspectos iniciais, ou seja, desde o processo de seleção da franquia até a inauguração da loja, e aspectos de gestão, que são fatores presentes já no funcionamento do negócio. O quadro 12 apresenta um resumo destas particularidades:

Aspectos Iniciais	
Processo de Seleção do Negócio	Motivações na escolha da franquia
	Forma de conhecimento da franquia
	Entrega e análise da Circular de Oferta de Franquia
	Seleção do candidato
	Contato com demais franqueados
	Visita à unidade piloto
Processo de Início das Operações	Assessoria na aquisição dos materiais, instalações e estoques.
	Assessoria na escolha do ponto comercial
	Auxílio na obtenção de financiamento bancário
	Programa para treinamento inicial
	Projeto para instalação da unidade
	Suporte na inauguração da franquia
Aspectos da Gestão	
Treinamento e Suporte	Ações de apoio em caso de dificuldades;
	Consultoria de campo;
	Manuais de operação completos;
	Processo de comunicação no relacionamento;
	Treinamento para franqueados:
	=> - Operação
	=> - Marketing
	=> - Recursos Humanos
	=> - Administração
	=> - Produto
	Treinamento para funcionários
	=> - Operação
	=> - Marketing
	=> - Recursos Humanos
=> - Administração	
=> - Produto	
Ganhos de Escala	Central ou cooperativa de compras para ganho de escala
	Marca com força consolidada
	Programas de Propaganda e Marketing em nível nacional, estadual, local
Demais Aspectos	Compromisso entre franqueador e franqueado
	Confiança no relacionamento
	Conselho de franqueados
	Não concorrência dentro da rede / exclusividade territorial
	Objetivos Organizacionais Claros

Quadro 12: Peculiaridades de um empreendimento no sistema de franchising. Fonte: (ABF, *online*, 2004; BERNARD, 2000; CHERTO, 1995; COHEN; DA SILVA, 2000; DAHAB, 1996; LEITE, 1991; PLÁ, 2001; PEREIRA; MUSSI, 1999; RIBEIRO; DA SILVA, 2004; SCHWARTZ, 2003).

Explicitadas as particularidades do sistema de *franchising* em relação a um negócio independente, a próxima seção tratará de aprofundar o assunto objeto deste estudo, abordando o empreendedor e o fracasso no sistema de *franchising*.

2.5 FRANCHISING, EMPREENDEDORISMO E FRACASSO.

Este estudo justifica sua importância a partir do empreendedor e da pequena empresa. Para tanto esta seção terá o objetivo de contextualizar o sistema de *franchising* nestes dois contextos para posteriormente abordar o fracasso neste tipo de negócio.

Considerando as características do empreendedor, comentadas por Hoy, Stanworth e Purdy, (2000), mais especificamente criatividade e inovação no sistema de *franchising* e, somando-se o fato de que os estudos em empreendedorismo têm tradicionalmente focado a maior parte de sua atenção a pesquisas de empreendimentos independentes e sobre o indivíduo empreendedor, pouco tem sido considerado sobre as dimensões do empreendedor neste contexto (*franchising*).

Um primeiro aspecto que surge nos estudos sobre empreendedorismo são as características do empreendedor, que entre outras, temos como as mais marcantes, a inovação, capacidade de criar algo novo, criatividade e necessidade de realização, decisão de iniciar um novo empreendimento. Entre as principais características do empreendedor também figuram locus de controle (que indica o senso de controle que o indivíduo tem da sua vida), a necessidade de independência e capacidade de aceitar riscos (BIRLEY; MUZYKA, 2001; HISRICH; PETERS, 2004). De acordo com Hisrich e Peters (2004) as definições de empreendedorismo abordam o comportamento de tomar a iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceitar o risco ou fracasso. O processo empreendedor é o “de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal” (HISRICH; PETERS, 2004, p. 29). Bhide (2002) também defende um posicionamento, onde as estratégias dos empreendedores que dão certo dependem principalmente de inovação e conseqüentemente de sua implementação, como forma de combater a concorrência.

Frente a estas características poderia parecer incompatível a definição de um perfil empreendedor dentro do sistema de *franchising*. A este respeito, Kaufmann e Dant (1998) fazem uma importante explanação avaliando as definições de empreendedorismo e sua aplicabilidade no contexto do *franchising*. Os autores

traçam um comparativo entre o *franchising*, e indivíduo e o ato empreendedor, como demonstrado no quadro 13.

Definições de Empreendedorismo	Aplicável ao Franqueador	Aplicável 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 investimentos incertos e possui normalmente uma baixa aversão a 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, Glostein e Muller, 1993).	Sim	Sim (Ambiente ambíguo)
O empreendedor desempenha uma ou mais das seguintes atividades: (1) conecta diferentes mercados; (2) supre deficiências do 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 as demandas de forma mais eficiente (Kirziner, 1985).	Sim	Sim
Empreendedores são pretendentes do lucro com controle operacional da organização (Shane e Cable, 1997).	Sim	Sim

Quadro 13: Definições de empreendedorismo e o contexto do franchising. Fonte: (KAUFMANN; DANT, 1998).

Shane e Hoy (1996) também incluem o *franchising* de forma incisiva no contexto empreendedor ao afirmar que os estudos sobre empreendedorismo voltam suas atenções tradicionalmente para o empreendedorismo independente em prol do empreendedorismo cooperativo, como é o caso do *franchising* explorado neste trabalho. Hoy, Stanwoth e Purdy (2000) também relacionam o *franchising* ao

contexto empreendedor, remetendo às três edições especiais do *Journal of Business Venturing* que agregaram vasta porção de conhecimento das atividades do *franchising* enquadradas no domínio do empreendedorismo.

A opção do empreendedor por um negócio de *franchising*, ao invés da opção por um negócio independente é abordada na pesquisa de Willians (1998), que inclui o *franchising* nas formas de organização do empreendedor. Michael (2003) fornece uma visão complementar sobre o assunto, ao incluir o franqueador na dimensão do empreendedor através do *franchising*. Segundo o autor, o ganho de escala por meio do *franchising* constitui uma identificação e aproveitamento de oportunidade de mercado, o que corrobora com a definição de empreendedorismo atrelado à oportunidade, defendida por Shane e Vekataraman (2000). O trabalho de Zilber, Almeida e Castilho (2003) também aborda o *franchising* na dimensão do empreendedorismo, nesse estudo, os autores concluem que o franqueado deve ter um perfil empreendedor que se situa em uma escala de grau de segurança maior do que o de um fundador e o comprador de um negócio independente, sendo este mesmo grau de segurança menor do que o exigido por um funcionário público, empregado, gerente ou diretor, e vendedor autônomo. O empreendedor que adere ao sistema de franquia situa-se na mesma escala, porém, em ordem inversa quando em relação ao grau de independência tendo, portanto, um grau de independência menor do que o fundador e o comprador de um negócio independente, mas mais independência do que um funcionário público, empregado, gerente ou diretor, e um vendedor autônomo.

Outros estudos (COMBS, 2003; DAHAB, 1996; HISRICH; PETERS, 2004; HOLMBERG; MORGAN, 2003; PLÁ, 2001; SHANE; HOY, 1998; WILLIAMS, 1998) caracterizam explicitamente o *franchising* como uma forma de empreendedorismo. Eisenhart, Brow e Neck (2000) afirmam que a estratégia empreendedora não serve apenas para novos negócios, mas deve ser também utilizada por gestores de negócios já constituídos, na constante busca de vantagem competitiva. Estevenson (1999) também concorda que o empreendedorismo não abrange apenas a criação de novos negócios, mas também e gestão de negócios já estabelecidos.

O empreendedor ainda pode ser visto sob duas óticas no sistema de *franchising*: como franqueado: “O sistema de *franchising* combina conhecimento com espírito empreendedor do franqueado” (RODRIGUES, 1998, p.22), ou como franqueador: “A franquia também é um meio alternativo pelo qual o empreendedor

pode expandir seu negócio...” (HISRICH; PETERS, 2004, p. 487). O *franchising*, segundo Plá (2001), conseguiu estabelecer-se como uma das importantes alternativas de se fazer negócios no Brasil, aliando o projeto do empreendedor que deseja expandir rapidamente as operações de sua empresa sem despende de grandes investimentos e o sonho dos (empreendedores) que almejam ter um negócio próprio com riscos minimizados. Dahab (1996) também descreve o *franchising* como uma alternativa de negócios para a expansão das pequenas e médias empresas quando afirma que:

O sistema de *franchising* é uma forma específica de gestão empresarial que tem sido amplamente utilizada, internacionalmente, como uma estratégia de organização de mercados (produção, distribuição e comercialização) e como um mecanismo eficaz de expansão das PMEs, dadas as oportunidades que o sistema oferece para empreendedores com pouca tecnologia empresarial e administrativa... (DAHAB, 1996, p. 10).

Outros autores destacam ainda a iniciativa de reunir recursos numa maneira nova ou para reorganizar recursos de maneira a gerar uma organização relativamente independente. Fillion (1999a, 1999b) enfatiza que o empreendedor, no processo de desenvolvimento de visão, busca informações sobre o setor, mesmo que não possua habilidades específicas neste setor, a fim de identificar oportunidades. Ao contrário do perfil do operador que busca oportunidades apenas nos setores que possui vasto conhecimento, não considerando o mercado. No *franchising*, o candidato a uma franquia não precisa de experiência ou de conhecimento prévio do setor, pois a aquisição de uma franquia é exatamente a busca de informações e modo de operação de um negócio em um setor no qual não se tem conhecimento, devido à identificação de uma oportunidade.

Além da opção pelo *franchising* ser caracterizada como um ato empreendedor, o processo de gestão neste tipo de negócio também pode ser comparado ao perfil empreendedor. O quadro 14 descreve o processo gerencial do empreendedor descrito por Fillion (1999b) e as atividades necessárias à gestão do *franchising*, de acordo com Combs, (2003), Dahab (1996), Falbe, Dandridge e Kumar (1998), Hisrich e Peters (2004), Holmberg e Morgan (2003), Hoy e Shane, (1998), Plá (2001) e Williams (1998):

Principais elementos	Descrição das atividades	Necessário no <i>franchising</i>
Visualizar	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar um interesse num setor de negócios; • Entender um setor de negócios; • Detectar uma oportunidade; • Imaginar e definir um contexto organizacional; • Planejar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sim (Escolha do <i>franchising</i>) • Não (Na maioria dos casos) • Sim (De mercado) • Parcial • Parcial
Criar uma arquitetura de negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Formular visões complementares, atividades e tarefas gerenciais a serem desempenhadas; • Estruturar o sistema de atividades; • Organizar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcial • Não • Parcial
Animar/ dar vida	<ul style="list-style-type: none"> • Ligar as tarefas aos recursos humanos; • Recrutar, Selecionar e contratar recursos humanos; • Dirigir os recursos humanos para a realização das visões complementares; • Comunicar, motivar; • Liderar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sim • Sim • Sim • Sim • Sim
Monitorar	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar as realizações e os recursos usados, incluindo o tempo; • Comparar com as previsões e analisar diferenças; • Corrigir, ajustar, melhorar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sim • Sim • Sim
Aprender	<ul style="list-style-type: none"> • Em qualquer nível, questionar o que foi feito e como foi feito; • Considerar alternativas; • Raciocinar; • Imaginar; • Definir e redefinir a visão central e as visões complementares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sim • Sim • Sim • Sim • Parcial

Quadro 14: O processo gerencial do empreendedor e o franchising. Fonte: Adaptado de COMBS, 2003; DAHAB, 1996; FALBE; DANDRIDGE; KUMAR, 1998; FILION, 1999b; HISRICH; PETERS, 2004; HOLMBERG, 2003; HOY; SHANE, 1998; PLÁ, 2001; WILLIAMS, 1998.

Como pode ser verificado, tanto o ato de empreender, quanto o processo gerencial no *franchising*, estão inseridos no contexto do empreendedorismo. Desta forma, o *franchising* constitui uma forma particular de empreendedorismo por que depende de dois empreendedores: o franqueador e o franqueado (HOY; SHANE, 1998).

Outro ponto necessário a este estudo, é a caracterização do *franchising* como micro e pequena empresa. A primeira vista, uma franquia parece não estar dentro do conceito de micro e pequena empresa, pois cada unidade franqueada confunde-se

com a rede como um todo. De acordo com a definição do SEBRAE (*online*, 2004c), que será utilizada neste estudo, micro empresa é aquela que conta com até dez funcionários no comércio e serviços e com até vinte funcionários na indústria. A pequena empresa é aquela que possui de dez a quarenta e nove funcionários no comércio e serviços e; entre vinte e noventa e nove funcionários na indústria. Se considerarmos o critério “faturamento”, de acordo com o SEBRAE (*online*, 2004c) a classificação seria a seguinte: Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 ou R\$ 36.146,26/Mês e; Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 ou entre R\$ 36.146,26/Mês e R\$ 177.768,5/Mês.

De acordo com levantamento realizado no Guia de Oportunidade em Franchising 2004 (RIBEIRO; SILVA, 2004), com 471 empresas franqueadoras, pode-se evidenciar o enquadramento do franqueado como micro ou pequena empresa em mais de 97 % dos casos se considerarmos o critério “faturamento”; e em mais de 98% dos casos considerando o critério “número de funcionários”. A figura 2 mostra a distribuição das franquias por faixa de faturamento mensal e a figura 3 mostra a distribuição das franquias por número de funcionários:

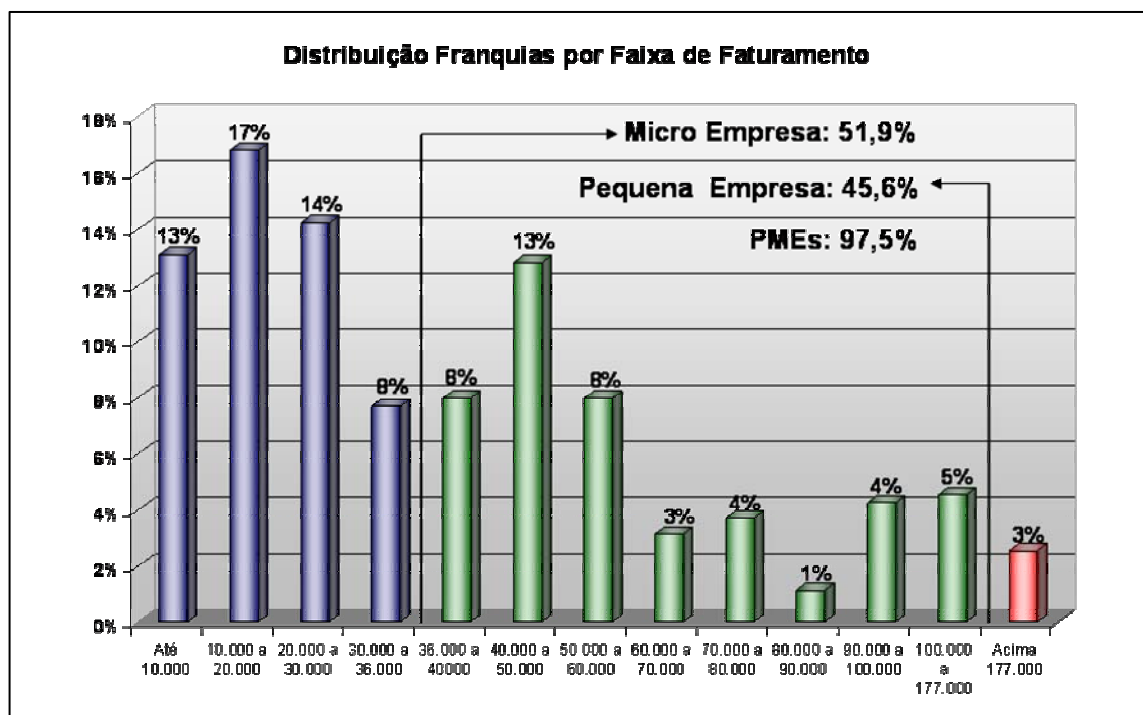


Figura 2: Distribuição das franquias por faixa de faturamento. Fonte: Levantamento realizado pelo autor a partir de Ribeiro e Silva (2004).

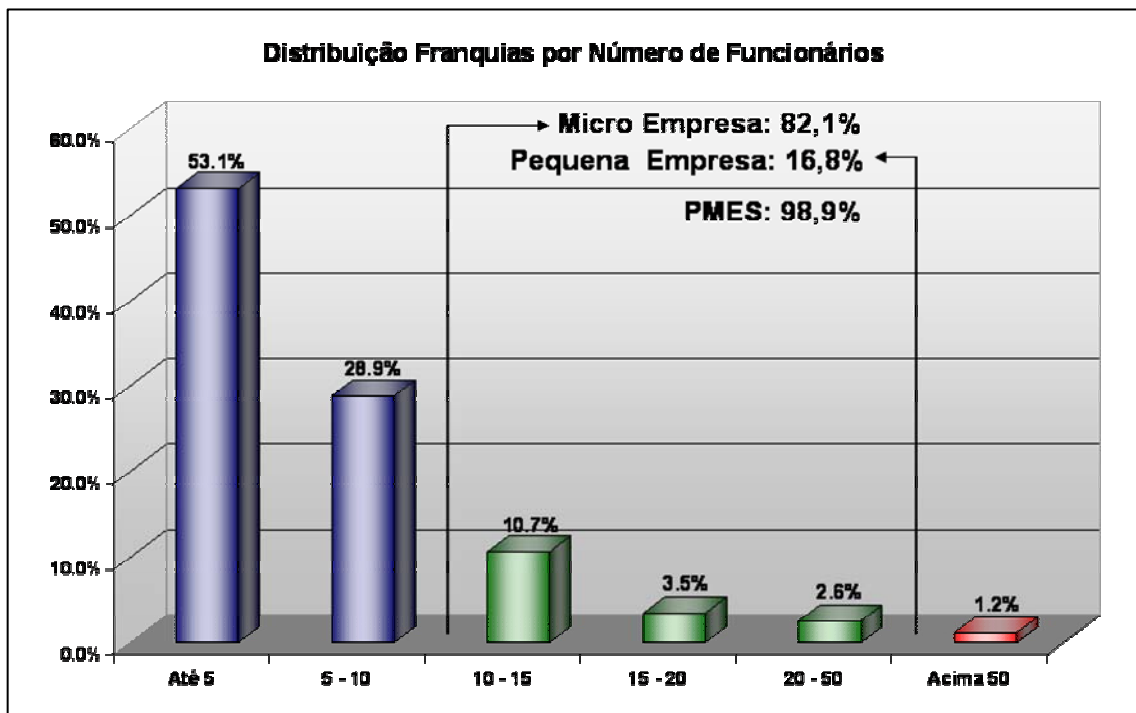


Figura 3: Distribuição das franquias por número de funcionários. Fonte: Levantamento realizado pelo autor a partir de Ribeiro e Silva (2004).

Como esclarecem Dutra (2002) e Cêra e Filho (2003) o critério numérico é o mais utilizado para a classificação e divisão de micro e pequenas empresas por pesquisadores, órgãos e instituições governamentais.

Além da caracterização do franchising como PME por meio do faturamento e número de funcionários, existem outros aspectos que permitem enquadrar a franquia no contexto das micro e pequenas empresas. De acordo com Plá (2001) o franchising combina o conhecimento global (do franqueador) com a operação local (franqueado) sendo que a operação de uma unidade franqueada se assemelha muito à de uma empresa independente, com a vantagem de contar com a assessoria do franqueador. Da mesma forma, Dahab (1996) descreve o franchising como uma oportunidade para a expansão e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas no cenário nacional.

Cêra e Escrivão Filho (2003) e Clodoaldo e Leone (1999) ao estudar as especificidades das micro e pequenas empresas de forma qualitativa, admitem que estas adotam processos diferenciados das grandes empresas. As principais diferenças são demonstradas no quadro 15 e confrontadas com a definição de franchising explicitada por Bernard (2000), Birley e Muzyka (2001), Dahab (1996) e Plá (2001).

Características PMEs		Presente no Franchising
Gestão centralizada		Parcial (Operacional)
Fragilidade perante as forças de mercado		Parcial (Operacional)
Estratégia intuitiva e pouco especializada		Não
Racionalidade	Política	Sim
	Familiar	Parcial
	Econômica	Sim
Dependência em relação à figura do proprietário		Parcial (Operacional)
Utilizam trabalho próprio ou de Familiares		Sim
Não pertence a grupos financeiros		Sim
Não tem produção em escala		Parcial (Depende do sistema)
São organizações rudimentares		Não
Escassez de recursos		Parcial

Quadro 15: Características das PMEs e o franchising. Fonte: Adaptado de BERNARD, 2000; BIRLEY e MUZYKA, 2001; CÊRA e ECRIVÃO FILHO, 2003; CLODOALDO e LEONE, 1999; DAHAB, 1996; PLÁ, 2001.

É possível apreender no quadro acima, que se adotados critérios qualitativos, o franchising também pode ser avaliado como uma pequena empresa, mesmo que parcialmente em alguns casos, porém, como explicam Cêra e Escrivão Filho (2003) existe uma diversidade qualitativa tão extensa entre as pequenas e micro empresas, que é praticamente impossível constituir uma definição única e homogênea que consiga descrevê-las em sua totalidade.

Por fim, dada a possibilidade de caracterização do *franchising* no contexto do empreendedorismo, e da micro e pequenas empresas, discute-se a seguir a avaliação do fracasso no sistema de *franchising*.

A discussão do fracasso em franquia requer antes de tudo, um ponto de especial atenção, que é a caracterização do fracasso. O fracasso abordado sob a ótica de pequenas empresas tem algumas características comuns, que como discutido anteriormente, levam a figura central do proprietário, a falta de conhecimento sobre o setor, falta de capacidade gerencial, e falta de práticas operacionais adequadas como os principais componentes do fracasso. Estas constatações despertam a curiosidade de pesquisa sobre o fracasso no *franchising* já que este fornece subsídios (ou deveria fornecer) exatamente em relação a estes fatores que contribuem para o fracasso de micro e pequenas empresas. Outro fato que chama a atenção em relação ao fracasso no *franchising* são as altas taxas de mortalidade observadas nas pequenas empresas (SEBRAE, *online*, 2004b); em contraponto a estes dados, o *franchising* é visto como uma alternativa que

supostamente tem menores taxas de mortalidade conforme sugerem Cohen e da Silva (1999, 2000), ABF (*online*, 2004) e Zilber, Almeida e Castilho (2003).

Porém, ao estudar o fracasso no sistema de *franchising* é preciso avaliar a explicação de Holberg e Morgan (2003) que fornecem uma visão diferente ou ampliada sobre o conceito de fracasso² neste sistema. Para fins deste estudo, o fracasso no sistema de *franchising* considerará a definição acima explicitada de Holberg e Morgan (2003), considerando não somente as lojas que deixaram de existir, e sim os empreendedores que abandonaram, cancelaram ou desistiram do contrato de *franchising*. Stanworth e Curran (1999) apontam para a necessidade de cautela nas análises sobre o sucesso ou fracasso do sistema, enfatizando a necessidade de uma metodologia mais consistente na análise sobre o tema.

Holberg e Morgan (2003) consideram também como franquia que fracassaram aquelas que foram canceladas, transferidas de propriedade, não renovadas, readquiridas pelo franqueador e encerradas legalmente.

Esta definição de fracasso ampliada torna-se bastante importante para o estudo do franchising, uma vez que constitui uma diferença fundamental entre a franquia e um empreendimento independente. Ademais, a preocupação com este “encerramento não aparente” deve ser considerada nas pesquisas sobre franchising, como afirmam Bates (1998), Boyle (2002), Falbe e Welsh (1998), Holberg e Morgan (2003) Stanworth e Curran (1999), a fim de produzir resultados mais próximos da realidade, distanciando-se da função de promover o franchising.

Esta interpretação ampliada de fracasso motivou Bates (1998) a realizar uma pesquisa sobre as escolhas metodológicas que podem influenciar nos resultados das pesquisas sobre o tema. O autor analisou taxas de sobrevivência e fracasso encontrando resultados contraditórios em relação às taxas de mortalidade de uma rede franqueada com empreendimentos independentes. O estudo mostra que empreendedores que já possuem unidades (restaurantes) independentes têm maiores chances de sucesso do que novos entrantes através do sistema de *franchising*, mostrando também a importância da curva de aprendizagem. Entre os resultados encontrados soma-se o fato de que as motivações que levam o empreendedor à compra da unidade franqueada podem influenciar em suas taxas de sucesso.

² Failure no original.

Neste sentido, o *franchising* é visto como uma alternativa ao emprego, ou seja empreendedores decidem abandonar seus empregos como forma de obter melhores ganhos financeiros e maior independência, conforme comenta Kaufmann (1999). Entretanto Stanworth e Curran (1999) ponderam que empreendedores que buscam o *franchising* como uma forma de auto-emprego, e não pela identificação de uma oportunidade, têm chances maiores de fracasso, assim como unidades que são compradas já em funcionamento. Sendo assim, as motivações iniciais na aquisição da franquia podem ser um dos fatores constituintes do fracasso, pois tanto o nível de dedicação, quanto a realização profissional e pessoal com o negócio são diferentes. Os estudos sobre fracasso no sistema de *franchising* ainda são raros, se consideradas as dimensões desse formato de negócio, principalmente nos Estados Unidos. Falbe e Welsh (1998) enumeram alguns possíveis fatores particulares ao sistema de *franchising* que poderiam ser propulsores do fracasso, tanto por parte do franqueador, quanto por parte do franqueado, conforme explicitado no quadro 16.

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

Quadro 16: Fatores de fracasso percebidos por franqueadores e franqueados. Fonte: (FALBE; WELSH, 1998).

Falbe e Welsh (1998) ainda concluem que nem o tamanho da franquia, nem o ramo de atuação influem na opinião dos franqueados e franqueadores sobre os fatores de fracasso. Porém, é interessante notar que Falbe e Welsh (1998) afirmam que existe diferença significativa entre a percepção de fracasso de acordo com o país pesquisado. Steven (2003) acrescenta que existem diferenças significativas em

relação às decisões estratégicas, econômicas e culturais nos empreendedores de cada país que afetam a decisão de opção pelo *franchising*. Destarte, assim como os negócios independentes possuem fatores de fracasso diferentes, de acordo com o país, o mesmo é válido para um negócio no sistema de franquias.

O quadro 16 também permite verificar que existem fatores de fracasso no *franchising* comuns as micro e pequenas empresas, como por exemplo problemas em relação ao produto, condições econômicas problemáticas, expansão não planejada. Entretanto, também existem fatores que são específicos do sistema de negócios como, por exemplo, incapacidade de seguir o sistema, apresentação equivocada ou desonesta do negócio e comportamento antiético do franqueado ou franqueador.

Boyle (2002) acrescenta que os altos custos iniciais, e as altas taxas cobradas dos franqueados inviabilizam o sistema, pois o franqueado, mesmo com um grande volume de vendas não consegue atingir uma rentabilidade satisfatória e muitas vezes nem mesmo cobrir os próprios custos de operação. O autor ainda atribui estes fatores a um planejamento errôneo do franqueador em relação às possibilidades financeiras do negócio.

Azoulay e Shane (2001) também destacam a importância do papel do franqueador no sucesso do franqueado, pois afirmam que as redes de franquias que adotam o sistema de exclusividade territorial para seus franqueados, possibilitam a estes maiores taxas de sucesso. Além de evitar a concorrência dentro da própria rede aumentam a lucratividade e melhoram a possibilidade de sobrevivência de seus franqueados. Os franqueadores que adotam esta medida parecem atribuir maior importância à qualidade da assistência prestada, melhorando assim o relacionamento entre as partes.

Um aspecto único do *franchising* é o relacionamento entre franqueador e franqueado, que desponta devido às características do empreendimento, composto de uma parceria (SPINELLI e BIRLEY, 1996).

O relacionamento pode ser gerador de melhor desempenho financeiro como afirmam Cavalcante e Arruda (2003). Cohen e da Silva (2000) realizam uma análise similar, avaliando o relacionamento por meio das ações de transferência de know-how, o suporte administrativo, a comunicação, a confiança e o compromisso do franqueador em relação ao franqueados. Os autores apontam para o papel do relacionamento entre franqueado e franqueador como fator de diferenciação, dado

que os franqueados que perceberam alta qualidade do relacionamento têm um melhor desempenho financeiro.

Assim como o relacionamento pode ser visto como fator de sucesso e melhor desempenho, o contrário também se aplica. Spinelli e Birley (1996) afirmam que o *franchising*, como uma organização empresarial que compreende duas empresas independentes, está sujeito a conflitos, uma vez que as duas empresas, seguindo uma lógica racional econômica, buscam a maximização de seus lucros, para tanto, é preciso existir coordenação e adaptação ao sistema. Neste caso, o que mede o valor do relacionamento, são as ações de apoio que o franqueador presta ao franqueado. Desta forma, o relacionamento entre as duas partes é avaliado através das ações de apoio do franqueado ao franqueador e da adaptação e colaboração do franqueador em relação ao sistema do franqueador. Pereira e Mussi (1999) ainda afirmam que existe a necessidade de alinhamento dos objetivos organizacionais de franqueadores e franqueados, para que os conflitos existentes no sistema possam ser gerenciados.

Fica evidente que o relacionamento é um aspecto fundamental do *franchising*, e pode ser tanto gerador de desempenho, quanto de conflitos. Neste sentido, existe a necessidade de uma definição clara do que é esperado e oferecido em relação à orientação e apoio por parte do franqueador e comprometimento e adequação por parte do franqueado.

Como discutido ao longo deste referencial teórico, existem fatores presentes nas franquias que são específicos deste tipo de negócio, como exclusividade territorial, aspectos contratuais, taxas cobradas pela adoção do sistema e utilização da marca, apresentação do negócio, relacionamento entre franqueado e franqueador traduzido através das ações de suporte, entre outros. Também existem fatores presentes nas franquias que são comuns aos pequenos negócios, como necessidade de planejamento da expansão, correta adequação do produto e da localização comercial, necessidade de atualização, entre outros. Destarte, este referencial objetiva suportar os pontos que serão explorados nesta pesquisa, que abrangem tanto os fatores de fracasso presentes nas micro e pequenas empresas, características específicas relativas ao *franchising* e fatores de fracasso exclusivos do *franchising*.

Torna-se evidente aqui a importância da conjunção dos aspectos explorados neste capítulo. A partir da contextualização do *franchising* no âmbito do

empreendedorismo, e da pequena empresa, foram apontados em estudos anteriores os possíveis fatores de fracasso destes empreendedores e empreendimentos. A abordagem sobre o *franchising* vai além e, ao expor as características do funcionamento do *franchising* evidencia a necessidade de explorar pontos específicos deste sistema. Esta última seção trata de possíveis fatores já explorados relativos ao fracasso de uma franquia. A união das três seções fornece subsídios tanto para a estruturação metodológica quanto para a análise dos dados da pesquisa com vistas ao problema de pesquisa.

CAPÍTULO 3 – ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

O presente capítulo apresenta a metodologia utilizada para alcançar os objetivos definidos neste trabalho. As explicitações metodológicas também pretendem fornecer confiabilidade a proposta de pesquisa, permitindo a averiguação e comprovação de consistência nos dados obtidos. Para tanto, são explicitados: o tipo de pesquisa utilizado, os procedimentos metodológicos adotados, o plano operacional da pesquisa, a delimitação do universo da pesquisa, a composição do plano amostral e os procedimentos de tratamento e análise dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Existem diversas classificações quanto aos níveis de pesquisa existentes. (COOPER; SCHINDLER, 2003; MATTAR, 1996) Há, porém, um consenso na definição da pesquisa em relação aos seus objetivos. Gil, (2002), Malhotra (2001), Mattar (1996), Selltiz et al. (1975) e Vergara (1998) dividem as pesquisas em dois grandes grupos: pesquisas exploratórias e pesquisas conclusivas ou formais, sendo esta última dividida em descritiva e explicativa ou causal.

A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Desta forma, Malhotra (2001, p. 105) admite que “a pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem”. As pesquisas conclusivas ou formais se iniciam onde a exploração termina. A pesquisa formal é utilizada para testar hipótese ou responder a questões de pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2003).

As pesquisas conclusivas são divididas em dois tipos: a descritiva e a causal. Malhotra (2001) comenta que a pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever características de grupos relevantes, estimar a porcentagem de grupos numa população, determinar percepções, determinar o grau no qual as variáveis estão associadas. Já a pesquisa causal tem o objetivo de compreender relações de causa e efeito, sendo apropriadas para compreender quais variáveis são a causa (variáveis independentes) e quais são o efeito (variáveis dependentes) de um

fenômeno ou determinar a natureza da relação entre as variáveis causais e o efeito a ser previsto, neste caso, o pesquisador.

O quadro 17 apresenta os tipos de pesquisa em relação aos objetivos, delimitando algumas características e métodos utilizados:

Pesquisa	Exploratória	Formal	
		Descritiva	Causal
Objetivos	=> Desenvolver hipóteses ou perguntas para futuras pesquisas => Descoberta de idéias e dados	=> Descreve fenômenos ou características associadas com uma população/sujeito. => Estimar proporções destas populações que apresentam essas características.	=> Determina relações de causa e efeito entre variáveis.
Características	Flexível, versátil, estrutura frouxa, generalizada. Com freqüência serve como estudo preliminar para qualquer pesquisa.	Marcada pela formulação prévia de hipótese específicas Estudo pré-planejado e estruturado.	Manipulação de uma ou mais variáveis dependentes Controle de outras variáveis indiretas
Métodos	Entrevista com peritos; Pesquisa-piloto; Pesquisa qualitativa; Dados secundários.	Dados secundários; Pesquisa; Painéis; Dados de observação e outros dados; Investigação	Experimentos; Técnicas de controle sobre as variáveis.

Quadro 17: Classificação dos tipos de pesquisa em relação aos objetivos. Fonte: Adaptado de COOPER; SCHINDLER, 2003; MALHOTRA, 2001; SELLTIZ et al., 1975.

Segundo Selltiz et al. (1975) estes tipos de estudo nem sempre são nitidamente separáveis, destarte, qualquer pesquisa pode conter elementos de duas ou mais classificações de pesquisa, sendo predominantemente definido de acordo com uma categoria. A presente pesquisa desta forma, pode ser considerada predominantemente como exploratória, porém com alguns traços descritivos. É exploratória na medida em que busca novos fatores de insucesso relacionados à particularidade do sistema de franquias. Neste sentido, como exposto anteriormente, não existem estudos consistentes sobre as causas do fracasso no sistema de franquias no Brasil. Mattar (1996) corrobora com esta definição ao acrescentar que mesmo quando já existam conhecimentos sobre o assunto, a pesquisa exploratória pode ser útil, pois um mesmo fato de pesquisa pode fornecer explicações alternativas, ainda não consideradas nos estudos existentes.

Outra classificação pertinente a este estudo é a de descritivo, já que busca descrever os fatores de fracasso percebidos por ex-franqueados. A primeira vista este estudo poderia parecer explicativo ou causal, pois busca explorar fatores que levaram as franquias ao fracasso, sendo definido o fracasso como variável dependente e os fatores explorados as variáveis independentes. Porém, a pesquisa foi feita por meio da avaliação de ex-franqueados sobre os fatores que levaram ao fracasso, constituindo desta forma uma “descrição” da avaliação destes indivíduos sobre o fracasso. Além disto, para averiguar a relação da causalidade com maior confiabilidade, seria necessário manipular as variáveis independentes, conforme explicam Malhotra (2001) e Cooper e Schindler (2003), por meio da experimentação, o quê não é possível; pois para tanto deveríamos ter controle sobre fatores como relacionamento entre franqueado e franqueador, políticas de marketing de cada franquia, e até mesmo sobre a política governamental; o que não é o caso deste estudo.

Certamente este estudo busca estabelecer relações entre fatores descritos e observados nos ex-franqueados e o fracasso empresarial. Torna-se útil neste aspecto a explicação de Gil (2002, p. 42) ao afirmar que algumas pesquisas descritivas “vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza desta relação, neste caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da causal ou explicativa”. Da mesma forma, Malhotra (2001) afirma que as pesquisas descritivas também permitem determinar o grau de associação entre variáveis. Fica clara, desta forma a definição da presente pesquisa em relação a seus objetivos como: exploratória e descritiva.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme descreve Gil (2002) a classificação das pesquisas em exploratória, explicativa e descritiva, torna-se bastante útil para sua conceitualização, ou seja, para o estabelecimento de seu marco teórico, porém, com o objetivo de confrontar os fatos do ponto de vista empírico, é necessário estabelecer um modelo conceitual e operativo da pesquisa. Portanto, a seguir serão detalhados os procedimentos metodológicos, bem como o plano operacional desta pesquisa.

Quanto aos meios (VERGARA, 1998) ou as técnicas de pesquisa utilizadas (GIL, 2002) a metodologia envolve a pesquisa bibliográfica, com o objetivo de buscar fundamentação teórica que permita delinear os motivos de fracasso nos pequenos empreendimentos, conhecer fatores de fracasso em franquias em outras nações e conhecer as peculiaridades do sistema de franquias em relação ao empreendimento independente.

A partir da fundamentação teórica obtida na pesquisa bibliográfica, desenvolveu-se então o levantamento³, que de acordo com Malhotra (2001) baseia-se “no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre seu comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações e características demográficas e de estilo de vida”. O autor ainda acrescenta que este questionamento pode ser feito verbalmente, por escrito ou via computador.

Cooper e Schindler (2003) também dividem a pesquisa em relação à possibilidade de manipulação das variáveis. A metodologia utilizada envolve a pesquisa *ex post facto*, pois o estudo foi realizado com os franqueados que encerraram suas atividades, ou seja, após a ocorrência do fenômeno, quando o pesquisador não pode manipular as variáveis, mas apenas relatar o que aconteceu.

A pesquisa ainda pode ser considerada em relação à dimensão do tempo em transversal ou longitudinal (COOPER; SCHINDLER, 2003; MALHOTRA, 2001 e MATTAR, 1996)⁴. Os estudos transversais são feitos uma única vez, analisando um instantâneo de um determinado momento. Os estudos transversais podem ser únicos ou múltiplos. Malhotra (2001, p. 109) afirma que nos estudos transversais únicos “é extraída somente uma amostra de entrevistados da população e as informações são obtidas somente uma vez”. Destarte, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo transversal único, onde os seguintes fatores, conforme explicam Cooper e Schindler (2003), Gil (2002) e Malhotra (2001), motivaram esta escolha:

- Menor distorção nas respostas do que no estudo longitudinal (menor variância, uma vez que os dados coletados representam um único instante no tempo);
- Restrições financeiras;
- Restrições em relação ao tempo.

³ Quando o levantamento coleta informações de toda a população, então este é definido como um censo (COOPER e SCHINDLER, 2003); o que não é o caso deste estudo.

⁴ Matar (1996) define a pesquisa transversal como ocasional, e a pesquisa longitudinal como evolutiva, porém as definições são idênticas.

Outra opção metodológica desta pesquisa ocorreu em relação ao ambiente de pesquisa a ser explorado. De acordo com Cooper e Schindler (2003) o ambiente da pesquisa pode ser ambiente de campo, pesquisa de laboratório e simulação. O estudo de campo é realizado sobre as condições ambientais reais, enquanto a pesquisa de laboratório ou simulação ocorre em um ambiente controlado ou simulado. Neste estudo, as condições ambientais são reais, ou seja, não são de laboratório (controladas) e tão pouco simuladas, constituindo-se assim um estudo de campo.

3.3 PLANO OPERACIONAL DA PESQUISA

A presente seção tem o objetivo de explicitar os procedimentos e considerações utilizadas no desenvolvimento da pesquisa. Está subdividida em duas subseções, a saber: processos de escalonamento e medição; instrumento e procedimentos de coleta de dados.

3.3.1 Processos de medição e escalonamento

De acordo com Malhotra (2001) a medição é caracterizada pela atribuição de números ou símbolos a características de objetos de acordo com certas regras pré-definidas. Não se mede o objeto propriamente dito, mas algumas de suas características. Portanto, no caso desta pesquisa não se mensura o “fracasso”, e sim as avaliações de franqueados em relação aos fatores causadores do mesmo. Entre as razões da atribuição de números em pesquisas, conforme Cooper e Schindler (2003), a primeira é o fato de que os números permitem uma análise estatística dos dados resultantes, a segunda é de que os números facilitam a comunicação de regras e resultados de mensuração. Estes dois aspectos integram a presente pesquisa, ou seja, a utilização de procedimentos estatísticos para análise dos dados e a ferramenta, forma e amplitude de coleta de dados requerem tanto a fácil compreensão, quanto praticidade na compilação dos dados.

Os dados são classificados de acordo com Cooper e Schindler (2003) em nominais, ordinais, intervalares e de razão. Os dados nominais são utilizados para agrupar ou designar respostas, não existe uma ordem ou razão de grandeza, neste

tipo de medida, é importante que o mapeamento de dados nominais seja coletivamente exaustivo, isto é, precisa esgotar todas as possibilidades possíveis. Os dados ordinais são classificados em ordem, porém sem distância ou origem única, servem apenas para determinação de maior ou menor (como por exemplo, o preparo de carne mal passada, ao ponto ou bem passada). Os dados intervalares implicam em classificação em ordem e distância, mas sem origem única, ou seja, possuem um valor zero arbitrário. Os dados de razão possuem ordem, equidade entre distâncias e origem única como, por exemplo, é o caso de dados como da idade, peso, tempo de produção, etc.

A definição precisa das escalas de mensuração é importante por dois motivos nesta pesquisa. O primeiro é o de que uma determinação correta da ferramenta de mensuração confere validade, confiabilidade e praticidade a uma pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2003; MALHOTRA, 2001). O segundo é o fato de que a análise estatística leva em consideração os tipos de mensuração utilizados.

As escalas são divididas por Malhotra (2001, p.241) em comparativas e não comparativas, sendo que “as escalas comparativas envolvem a comparação direta de dois objetos de estímulo” onde os dados têm que ser interpretados em termos relativos, o que faz com que estes dados sejam classificados como “não-métricos”, o que constitui a principal desvantagem deste tipo de escala, uma vez que produz dados ordinais. Por este fator este estudo privilegiou a utilização de escalas não comparativas, onde cada objeto é escalonado independentemente do outro, o que faz com que os dados sejam classificados como intervalares ou de razão.

Esta estruturação pretende verificar o grau de significância atribuído a cada fator. Segundo Selltiz et al. (1975) para exatidão de julgamento e para descoberta de relações entre características que variam em quantidade e espécie, a ciência procura substituir as proposições que apenas afirmam ou negam características, por proposições que indicam grau de diferença. Entretanto, devido à diversidade do tema abordado e às características dos dados abordados no estudo foram utilizados três tipos de escalas não comparativas: a escala de categoria simples ou dicotômica⁵, a escala de múltipla escolha com resposta única⁶; e a escala de lista de

⁵ De acordo com Cooper e Schindler (2003) este tipo de escala oferece duas escolhas de respostas mutuamente exclusivas, como por exemplo, sexo (feminino e masculino).

⁶ Neste tipo de escala, segundo Cooper e Schindler (2003) existem múltiplas opções para o classificador ou respondente, porém apenas uma resposta é buscada. Neste tipo de escala não existe necessariamente uma ordem de grandeza entre as opções como, por exemplo, estado civil (solteiro, casado, divorciado, viúvo, etc.).

classificações múltipla com cinco pontos de divisão, definida por Cooper e Schindler (2003) como uma escala que tem intervalos iguais que separam seus pontos em cada escala, sendo que existem duas âncoras verbais em cada extremo. Conforme Malhotra (2001) explica, se na pesquisa houver a perspectiva de resposta neutra ou indiferente de pelo menos parte dos entrevistados deve-se utilizar escalas em número ímpar. Nesta pesquisa, o entrevistado pode considerar um fator explorado no questionário como indiferente para seu insucesso; portanto a escala conta com cinco pontos, como comentado acima. A escolha desta escala também levou em consideração sua linearidade e simplicidade de resposta propiciada por este tipo de escala. Além disto, este tipo de escala, assim como a escala de Likert permite a obtenção de dados intervalares (COOPER e SCHINDLER, 2003; HAIR, 1995).

3.3.2 Instrumento e procedimentos de coleta de dados

A escolha do instrumento de coleta de dados privilegiou aquele que apresentasse uma maior aderência aos objetivos da pesquisa. Entre as possíveis técnicas existentes para a coleta de dados, conforme Malhotra (2001), Cooper e Schindler (2003) e Selltiz (1975) estão a observação/monitoramento ou a interrogação/questionamento.

No questionamento ou interrogação, de acordo com Cooper e Schindler (2001, p. 128) o pesquisador questiona os sujeitos e coleta as respostas por meios pessoais e impessoais. Os dados podem ser coletados por meio de:

- a) Entrevistas ou conversas telefônicas;
- b) Instrumentos auto-administrados ou auto reportados enviados por correio, aplicados por telefone, deixados em locais convenientes ou transmitidos eletronicamente ou por outros meios;
- c) Instrumentos apresentados antes e depois de um tratamento ou condição de estímulo em um experimento.

Na escolha da técnica de coleta de dados foram consideradas as vantagens e desvantagens dos instrumentos. A técnica escolhida foi o questionário definido por Malhotra (2001, p. 274) como uma “técnica para coleta de dados que consiste de uma série de perguntas – escritas ou verbais - que um entrevistado deve responder”.

Entre as principais vantagens, conforme Cooper e Schindler (2003), Mattar (1996) e Sellitz (1975), do questionário estão:

- a) Processo menos dispendioso que a entrevista;
- b) Exige menor habilidade do pesquisador em sua aplicação;
- c) Podem ser aplicados a um grande número de pessoas ao mesmo tempo;
- d) Assegura uniformidade nos dados;
- e) Garante o anonimato do respondente, o que confere maior sinceridade nas respostas;
- f) O respondente tem tempo para pensar sobre a pergunta;
- g) Exige equipe de pesquisa reduzida;
- h) Podem ser utilizados auxílios áudio visuais.

O questionário também possui algumas limitações, conforme Mattar (1996), como a exclusão das pessoas que não sabem ler, o que em certos casos pode conduzir a deformações significativas nos resultados; impede o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas; não oferece garantia de que a maioria das pessoas devolva-no devidamente preenchidos e impede o conhecimento das circunstâncias em que foi preenchido.

Destarte, a escolha do questionário auto-preenchido considerou as vantagens e limitações no mesmo, sendo que a dispersão geográfica dos respondentes e as limitações financeiras foram fatores determinantes desta opção, considerando que a mesma não implique em prejuízo na qualidade da pesquisa. A escolha do questionário, em prol da entrevista telefônica, que também permite a coleta de dados em populações dispersas com um custo relativamente baixo, levou em consideração as explicações de Cooper e Schindler (2003) e Barros e Lehfel'd (1986). Sendo que a vantagem da pesquisa por correspondência sobre a entrevista telefônica é de que o respondente considera respostas mais detalhadas do que a pesquisa telefônica, pois tem mais tempo de considerar as respostas.

Também foram adotados alguns procedimentos para amenizar uma das maiores desvantagens do questionário: o baixo índice de retorno. Neste sentido, foram adotadas três ações. A primeira consiste no envio do questionário com envelope pré-selado e endereçado para retorno, pois segundo Cooper e Schindler (2003) esta prática aumenta o índice de retorno dos questionários.

A segunda ação para aumentar o índice de retorno, conforme sugere Babbie (2003) foi o envio de uma carta de apresentação institucional, em nome da

Universidade Estadual de Maringá –UEM. A terceira medida adotada para aumentar a taxa de retorno dos questionários foi o acompanhamento.

O acompanhamento, ou lembrete é muito bem sucedido para aumentar os índices de resposta. Como cada acompanhamento sucessivo produz mais retorno, o pesquisador muito persistente (e bem financiado) pode atingir potencialmente um índice total de respostas muito alto. Porém o valor das informações adicionais obtidas dessa forma deve ser comparado aos custos exigidos para fazer contatos sucessivos. (COOPER; SCHINDLER, 2003, p.260).

A figura 4 mostra o esquema de acompanhamento utilizado para incentivar as respostas aos questionários:

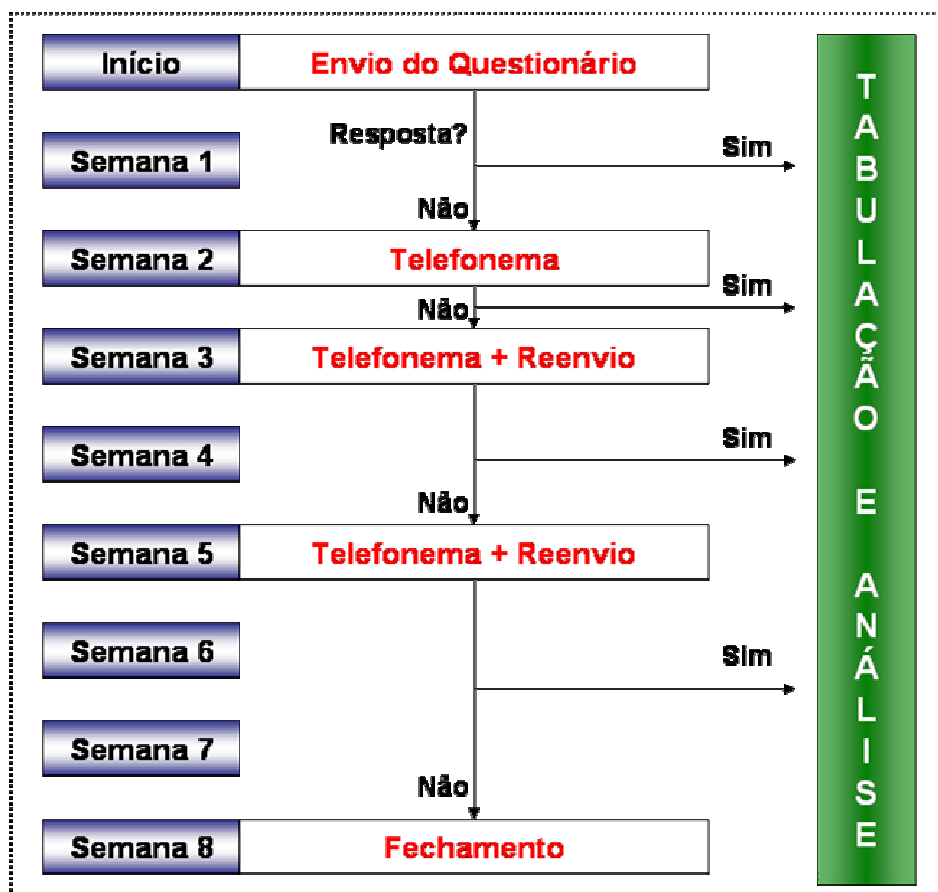


Figura 4: Ação de acompanhamento de respostas. Fonte: Elaborado a partir de notas de aula na disciplina seminários de dissertação, ministrada pelo Prof. Dr. Francisco Giovanni David Vieira, no mestrado da universidade estadual de Maringá UEM/UJEL.

Babbie (2003) explica que o acompanhamento por meio de uma correspondência de acompanhamento pode aumentar os índices de resposta. Por outro lado, Cooper e Schindler (2003) afirmam que o acompanhamento (ou follow-up) telefônico também pode proporcionar bons resultados. Nesta pesquisa optou-se

pelo acompanhamento telefônico, pelo fato deste garantir um acompanhamento mais dinâmico e mais intensivo.

Outras medidas também foram adotadas a fim de reduzir ou amenizar outra limitação do questionário: a possibilidade do informante não compreender corretamente as instruções ou perguntas. Conforme descreve Babbie (2003) os itens de um questionário devem ser claros e não ambíguos, evitando questões duplas utilizando “e” no meio das perguntas. Também foram evitados os itens negativos, ou seja, questões com a palavra “não”, pois muitas vezes os respondentes não lêem a palavra “não”, caracterizando a negação como uma afirmação, invertendo assim a resposta (BABBIE, 2003). Além destes cuidados, Malhotra (2001, p. 286-288) ainda sugere outras precauções, consideradas neste questionário:

- a) Evitar palavras que fogem à objetividade como “ocasionalmente”, “regularmente”, etc;
- b) Evitar perguntas tendenciosas, com afirmações sobre a resposta;
- c) Evitar alternativas e suposições implícitas, explicitando todo o conteúdo da questão;
- d) Evitar forçar o respondente a realizar estimativas e previsões;

A estruturação do questionário também buscou determinar uma ordem lógica das perguntas com o objetivo de motivar e incentivar o entrevistado a se envolver pelo assunto, cooperando e completando o questionário. Desta forma, conforme Cooper e Schindler (2003) e Malhotra (2001) as perguntas difíceis devem ser colocadas no final e as perguntas sobre determinado tema devem ser esgotadas antes da passagem a um novo assunto.

Antes de sua aplicação, o questionário foi validado por meio de teste piloto, realizado com sete respondentes, com o intuito de eliminar possíveis falhas ou dificuldades de compreensão. Cooper e Schindler (2003, p. 324) afirmam que o teste piloto “visa revelar erros no planejamento da pesquisa e controle impróprio de condições estranhas ou ambientais”. O principal objetivo do teste piloto, de acordo com Malhotra (2001) é permitir o refinamento do instrumento de pesquisa antes do teste final. O instrumento de coleta de dados dirigido aos ex-franqueados encontra-se no anexo A.

Malhotra (2001) ainda afirma que o pesquisador tem a responsabilidade ética de planejar o questionário de modo a obter a informação desejada de maneira não tendenciosa. O procedimento de coleta de dados foi realizado seguindo disposições

éticas, os dados coletados foram tratados sigilosamente e de forma agrupada, em conformidade com as disposições do código de ética ICC/ESOMAR (*online*, 2005) para pesquisa social, tomando as precauções necessárias para assegurar a participação voluntária dos respondentes, preservar seu anonimato, e garantir que os respondentes não fossem prejudicados por sua participação no projeto de pesquisa.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A definição de população e da amostra é um aspecto crucial no desenvolvimento deste estudo, desta forma, o processo de amostragem goza de especial atenção neste projeto de pesquisa, como demonstrado a seguir.

De acordo com Malhotra (2001) a amostragem é um dos componentes do processo de pesquisa, sendo o terceiro passo deste. Após a definição do problema de pesquisa, opção por processos de escalonamento e medição e elaboração do questionário deve-se então elaborar processos adequados de amostragem.

Copper e Schindler (2003) afirmam que a amostra é a seleção de alguns elementos da população dos quais podemos tirar conclusões sobre toda a população. Cooper e Schindler (2003), Malhotra (2001) Mattar (1996) e Sellitz (1975) citam alguns motivos para a seleção de uma amostra invés da realização de um censo:

- a) Custo mais baixo;
- b) Maior acuidade de resultados;
- c) Maior velocidade na coleta dos dados;
- d) Disponibilidade dos elementos da população.

O processo de planejamento de uma amostragem, conforme Malhotra (2001, p.302) e Mattar (1996, p.130) abarca cinco passos conforme descritos na figura 5, e que serão explicitados a seguir.

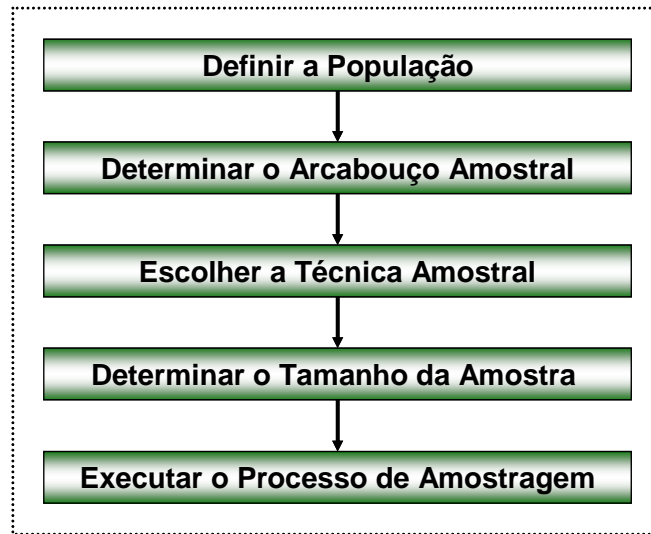


Figura 5: Processo de planejamento e amostra. Fonte: (MALHOTRA, 2001; MATTAR, 1996).

A definição da população alvo de acordo com Malhotra (2001) e Mattar (1996) deve ser precisa, incluindo delimitação em relação às especificações dos elementos de pesquisa, definição da unidade amostral, abrangência geográfica da pesquisa e o período de tempo. De acordo com estas delimitações, o presente estudo tem sua população definida de acordo com a descrição abaixo.

A) Elementos ou unidades amostrais e delimitação geográfica:

1 - Ex-proprietários de unidades franqueadas no Brasil.

B) Delimitação Temporal:

1 – Ex-proprietários de franquias que encerraram suas atividade entre 2000 e 2004 (Período de 5 anos).

Como sugere Malhotra (2001), com a finalidade de evitar o erro do arcabouço amostral em relação à população, esta foi redefinida, sendo que mais um corte foi feito, em relação ao setor de atividade. Esta ação permitiu um melhor delineamento da pesquisa, uma maior homogeneidade dos dados e um acompanhamento mais intensivo para obtenção dos dados. Os setores escolhidos foram o de alimentação e saúde e beleza, educação e treinamento, vestuário e informática. Estes setores são os setores que utilizam em sua maioria o formato de franquia de negócio; de 3ª, 4ª ou 5ª geração; como explicitado anteriormente, ou seja, nestes tipos de franquia o franqueado recebe apoio total do franqueador. Este corte garante uma maior uniformidade dos dados em relação ao tipo de franquia, ou seja, maior igualdade em relação ao formato de franquia adotado (franquia de negócio formatado).

A escolha de setores diferentes, também implica em certa desvantagem em relação ao ambiente em que as firmas atuam, ou seja, o ambiente (mercado, público consumidor, condições econômicas, etc.) é diferente, por exemplo, para o setor de alimentação e o de saúde e beleza; ou seja, fatores conjunturais podem ter ocasionado o encerramento de unidades franqueadas no ramo de saúde e beleza, e não no de alimentação, porém esta maior amplitude foi necessária devido à falta de informações sobre o tema e também pela natureza exploratória da pesquisa. Além disto, estes setores possuem o maior número de redes franqueadoras, o que implica em uma menor concentração de franqueados por franqueador, sugerindo que a não participação de alguns elementos seria menos prejudicial ao desenvolvimento da pesquisa.

Nota-se que as características da população são conhecidas, porém o tamanho da população é desconhecido, uma vez que não existem informações disponíveis no Brasil sobre o número de unidades franqueadas que encerraram suas atividades, de acordo com a ABF (*online*, 2004).

Outro ponto de especial importância e dificuldade neste estudo é a definição do arcabouço amostral, que de acordo com Malhotra (2001) é uma representação dos elementos da população-alvo. Consiste de uma lista ou conjunto de instruções para identificar a população alvo. Neste caso, como inexiste informações sobre a população, foi preciso construir o arcabouço amostral a partir de uma pré-pesquisa, ou seja, uma pesquisa para identificação do arcabouço amostral. Para tanto foi enviada aos franqueadores uma carta personalizada de apresentação do projeto de pesquisa (Anexo B), solicitando as informações sobre seus ex-franqueados que encerraram suas atividades entre 2000 e 2004. Em troca da adesão dos franqueadores ao projeto foi firmado o compromisso de enviar-lhes os resultados da pesquisa. Foram contatados 273 franqueadores divididos em cinco setores, conforme a tabela 6:

Tabela 6: Distribuição dos franqueadores por setor.

Setor	Quantidade	(%)
Alimentação	104	38,10%
Educação e Treinamento	43	15,75%
Saúde e Beleza	59	21,61%
Vestuário	47	17,22%
Informática	20	7,33%
Total	273	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor a partir da pré-pesquisa realizada.

Este processo também contou acompanhamento telefônico, e acompanhamento por e-mail (Anexo C) com detalhamento da pesquisa (Anexo D). Após estabelecer contato com os franqueadores, foi necessário ainda, uma série de esclarecimentos personalizados sobre a pesquisa, as informações necessárias e os prazos de encerramento da coleta de dados. Toda esta comunicação foi feita por e-mail. Antes do encerramento da pesquisa, foi enviado ainda um e-mail de chamada final (Anexo E), notificando os franqueadores sobre o encerramento da coleta de dados. O plano operacional da pré-pesquisa para obtenção do arcabouço amostral pode ser observado na figura 6:

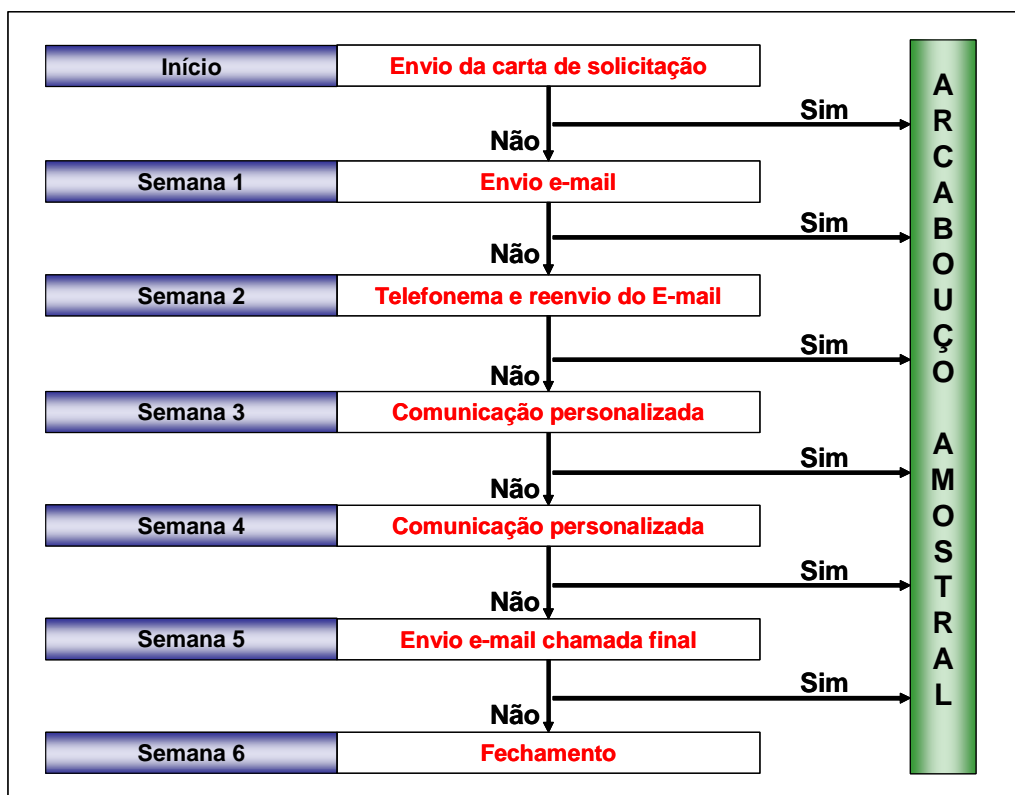


Figura 6: Obtenção de arcabouço amostral. Fonte: elaborado pelo autor a partir da pré-pesquisa realizada.

Com o fechamento da coleta de dados para a obtenção do arcabouço amostral, notou-se a dificuldade de obter os dados para a composição do mesmo. Entre os 273 franqueadores contatados, apenas 45 retornaram, o que equivale a um retorno de 16,48%. Selltiz et al. (1975) estimam que este número varie entre 10 e 50%, Cooper e Schindler (2003) sugerem taxas de retorno em torno de 30% afirmando que este número pode chegar a 70%. Nota-se, portanto, a dificuldade na obtenção do arcabouço amostral. Apesar do acompanhamento intensivo, o retorno

foi bastante baixo, isto se deve à natureza da informação solicitada, que é considerada como informação sigilosa.

Apesar do retorno de 16,5% dos franqueadores, foram obtidos dados para contato de apenas 18 franqueados, os principais motivos que levaram a este reduzido número foram:

- O franqueador não possuía ex-franqueados que encerraram suas atividades no período solicitado;
- O franqueador não possuía ex- franqueados, pois está em início de operações;
- O franqueado se recusou a disponibilizar as informações;
- O franqueador não possuía dados sobre os ex-franqueados.

Ainda em relação aos dados para definição do arcabouço amostral, dos 18 contatos obtidos, apenas os dados de 5 ex-franqueados puderam ser confirmados via telefone. A maioria dos dados disponibilizados não permitiu o contato com ex-franqueadores, os motivos foram números do telefone inexistente e mudança de endereço.

A técnica de amostragem utilizada na pré-pesquisa foi a amostragem não probabilística, que de acordo com Cooper e Schindler (2003) e Malhotra (2001) é uma técnica de amostragem que não utiliza seleção aleatória. Ao contrário, confia no julgamento pessoal do pesquisador. A técnica não probabilística utilizada foi a amostragem não probabilística por julgamento, que de acordo com Cooper e Schindler (2003) é adequada quando desejamos selecionar um grupo viesado para fins de filtragem, e que busca atender alguns critérios, no caso desta pesquisa o critério de filtragem ou viés é a condição de fracasso nos setores selecionados.

Frente aos resultados insatisfatórios obtidos na pré-pesquisa para obtenção do arcabouço amostral, optou-se por uma nova metodologia para obtenção do mesmo. Adotou-se a amostragem não probabilística intencional tipo bola de neve. De acordo com Cooper e Schindler (2003) e Malhotra (2001) este modelo surgiu recentemente e encontrou um nicho em aplicações nas quais os respondentes são difíceis de identificar e são melhor localizados por meio de redes de referências. Neste tipo de amostragem não probabilística as redes de referência são utilizadas para encontrar elementos da população com as características desejadas. Segundo Cooper e Schindler (2003) variações deste tipo de amostragem são utilizadas para estudar culturas de drogas, atividades de gangues de adolescentes, elites

poderosas, informações sigilosas sobre o comércio e outras aplicações nas quais os respondentes são difíceis de encontrar.

Nota-se que este tipo de amostragem é perfeitamente adequado ao tipo de elemento amostral buscado nesta pesquisa, ou seja, referem-se a informações sigilosas sobre o comércio e os respondentes são difíceis de serem identificados e localizados. Neste caso, as redes de referência utilizadas foram: contato com profissionais na área de administração, contato com administração de *shopping centers* e contato com acadêmicos e pesquisadores sobre pequenas empresas, franchising e fracasso.

Este tipo de amostragem, no caso desta pesquisa, se mostrou mais eficiente, apesar de ter estendido em três meses o tempo de pesquisa e ter se mostrado altamente dispendioso, tanto em termos de ligações telefônicas quanto em termos de viagens e estadias. Como denotam Cooper e Schindler (2003) a amostragem tipo bola de neve avança à medida que reúne sujeitos, ou seja, o grupo localizado é utilizado para encontrar outras pessoas que possuem características similares, e que por sua vez identificam outras pessoas. A figura 7 ilustra este tipo de amostragem.



Figura 7: Amostragem tipo bola de neve. Fonte: Elaborado pelo autor a partir do processo de amostragem utilizado na pesquisa.

A amostragem tipo bola de neve partiu de contatos iniciais com 17 profissionais de administração, 2 acadêmicos, 2 elementos da amostra já localizados

e 3 *shopping centers*. Estes indicaram outros elementos da amostra e outros contatos, que pudessem indicar outros elementos da amostra.

O tipo de rede que se mostrou mais eficiente, foi o contato com profissionais de administração, que levou a 9 elementos da amostra, e a 6 profissionais e 1 acadêmico que pudessem identificar novos elementos. Além disto, os 9 elementos da amostra indicaram outros 8 elementos, que por sua vez indicaram mais 1 elemento. O contato menos eficiente no caso desta pesquisa foi com *shopping centers*, que tratavam tais informações como sigilosas e apresentavam receio em disponibilizar as informações ou não às possuíam. De qualquer forma, a amostra foi composta por 4 níveis de contatos, sendo que os primeiros indicaram os contatos do segundo nível e assim sucessivamente. O quadro 18 esquematiza os contatos feitos inicialmente e as indicações fornecidas que levaram à outros elementos ou a novos contatos.

Evolução da amostragem tipo bola de neve							
1		2		3		4	
Contato Inicial		Indicações		Indicações		Indicações	
17	Profissionais administração	6	Profissionais adm.	6	Elementos amostra	2	Elementos amostra
				1	Profissionais Adm.		1
		1	Acadêmico adm.	2	Elementos amostra	1	Elemento amostra
				9	Elementos amostra		1
2	Acadêmicos administração	2	Elementos amostra				
2	Elementos amostra	5	Elementos amostra				
3	Contato shopping centers	1	Elementos amostra				

Quadro 18: Obtenção do arcabouço amostral por meio do processo “bola de neve”.
Fonte: Elaborado a partir dos resultados do processo de amostragem utilizado na pesquisa.

No caso desta pesquisa, este procedimento foi importante, já que o contato do pesquisador com profissionais da área, acadêmicos, pesquisadores e administração de *shopping centers* levou a localização de 17 novos elementos para a pesquisa, que por sua vez indicaram outros 16 ex-franqueados e assim sucessivamente. Foram localizados no total, por meio deste processo mais 38 ex-franqueados, dos quais apenas 1 não se prontificou a responder o questionário e 2 não puderam ser localizados.

Sendo assim, foram obtidos 5 elementos na pesquisa inicial, 2 elementos conhecidos e 35 elementos por meio do processo de amostragem tipo bola de neve elementos, totalizando um total de 42 ex-franqueados que encerraram suas franquias entre 2000 e 2004 nos ramos de alimentação (31 ex-franqueados) e saúde e beleza (11 ex-franqueados).

A etapa final do processo de amostragem, antes de sua execução é a determinação do tamanho da amostra. O tamanho da amostra é mais um aspecto particular deste estudo devido a grande dificuldade na obtenção dos dados de empresas que encerraram suas atividade, e na localização dos respondentes. Conforme Malhotra (2001) os principais problemas são:

- a) Falta de retorno da pessoa de contato, ou da secretária eletrônica;
- b) Telefones desativados;
- c) Informações desencontradas;
- d) Inexistência de telefones na lista ou no sistema de informações da companhia telefônica;
- e) Má vontade da pessoa de contato;
- f) Endereço errado ou inexistente.

Assim, o processo de definição do tamanho da amostra buscou um caminho inverso ao sugerido pelos autores (COOPER; SCHINDLER, 2003; MALHOTRA, 2001; NEWBOLD, 1995). O caminho convencional seria a determinação do nível de confiança, a margem de erro aceitado, para então determinar o tamanho da amostra. Porém, devido às dificuldades encontradas na identificação do arcabouço amostral, o procedimento adotado teve como objetivo analisar pelo menos 20 casos de ex-franqueados que encerraram as suas atividades no período e nos setores estipulados, por meio da amostragem tipo bola de neve. Como observado anteriormente, foram obtidos 42 casos para a elaboração da análise, o que superou o objetivo inicial de 20 ex-franqueados.

3.5 TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS

Os dados coletados foram analisados por meio de estatística descritiva simples, que de acordo com Cooper e Schindler (2003), consiste na elaboração de resumos numéricos da pesquisa e pode fornecer valiosas informações. Na análise

descritiva foram utilizadas medidas de localização, que pretendem definir as respostas típicas, normalmente chamadas de tendência central ou centro. Como medida de localização, ou tendência central, foi utilizada a média determinada pela fórmula:

$$\bar{X} = \sum_{i=1}^n \frac{X_i}{n}$$

A média \bar{X} é denotada ao longo deste trabalho por “m” no caso da média de um aspecto isolado ou “M” para um conjunto de aspectos.

Para análise de correlação entre as variáveis, foram utilizados testes não paramétricos, que de acordo com Siegel (1982) e Campos (1979) são testes em que o modelo não especifica condições sobre os parâmetros da população da qual a amostra foi obtida. Mesmo quando existem certas pressuposições, estas são mais brandas do que aquelas associadas a testes paramétricos. É o que ocorre com a amostra de ex-franqueados neste caso, pois não existem modelos de estudos anteriores, ou seja, as características da população e da amostra não são conhecidas. Campos (1979, p. 3) ainda denota que os testes não paramétricos independem da forma da população da qual a mostra foi obtida e “são mais eficientes do que os paramétricos, quando os dados da população não têm distribuição normal”. Desta forma, como o processo de amostragem no caso desta pesquisa foi não-probabilístico e a distribuição da população não é conhecida, a estatística não paramétrica é mais adequada para a análise dos dados.

Outro aspecto que levou à escolha de testes não paramétricos no tratamento dos dados foi o fato de que, de acordo com Siegel (1982), este tipo de teste permite trabalhar com amostras consideravelmente menores do que testes não paramétricos, o que tende a produzir coeficientes de correlação levemente menores, porém com credibilidade. Conforme Rosenthal e Rosnow (1991), uma amostra com no mínimo 30 casos, tende a ser suficiente para revelar a existência de correlações, já que na estatística não-paramétrica, tal tamanho de amostra tende a possibilitar a aplicação de um teste estatístico de maneira adequada. Siegel (1982, p.239) da mesma forma, considera uma amostra maior que 10 elementos, como uma amostra suficiente para o teste de significância das correlações entre variáveis de Spearman e Kendall tau.

Os testes de correlação utilizados foram o de Spearman rho e Kendall Tau que são utilizados, de acordo com Bryman e Crammér (1990), para verificar possíveis relações de causa e efeito entre duas variáveis ordinais, com os coeficientes de correlação variando entre +1 e -1. Conforme Rosenthal e Rosnow (1991) na estatística não-paramétrica, estes podem ser considerados como os testes mais poderosos para identificar uma possível relação de dependência de uma variável com outra. A existência de correlação, tanto de Kendall tau como de Spearman rho, entre variáveis A e B indica, por exemplo, que a um deslocamento vertical de A corresponde um deslocamento vertical de B. Caso o deslocamento aconteça no mesmo sentido, a correlação é positiva, caso o deslocamento aconteça em sentido oposto, a correlação é negativa. Embora não se possa precisar estatisticamente qual variável teria se movido em primeiro lugar e ocasionado o movimento da outra e, portanto, estabelecer-se uma relação de causa e efeito, acaba-se sugerindo que a variável A afeta B ou que B afeta A, quando a lógica de tais relações, baseada no conhecimento sobre elas, assim o permitir.

Siegel (1982) denota que em uma amostra de tamanho N, a correlação de Spearman rho (s) entre duas variáveis X e Y denotadas por $(X_1, Y_1), (X_2, Y_2), (X_n, Y_n)$ pode ser definida através da seguinte fórmula:

$$s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum d^2}{2\sqrt{\sum x^2 \sum y^2}}$$

Onde "d" é a diferença entre os valores de X e Y. $d = X - Y$. Porém quando X e Y são postos, pode-se substituir $\sum x^2$ e $\sum y^2$ por:

$$\frac{N^3 - N}{12}$$

Obtendo assim a seguinte fórmula simplificada:

$$s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N di^2}{N^3 - N}$$

A fórmula simplificada pode ser utilizada quando não existem empates entre as avaliações, por exemplo, se $x = 4$ e $y = 2$ então $d = 2$, em outro caso $x = 5$ e $y = 3$ então $d = 2$. Neste caso, não se utiliza a fórmula simplificada, pela necessidade de ajustes. Conforme descreve Conover (1971) a correlação de Spearman rho é

utilizada para testar a independência entre duas variáveis, o que envolve as hipóteses H_0 e H_1 onde:

H_0 : X_i e Y_i são mutuamente independentes.

H_1 : Quanto maiores os valores de X_i , maiores os valores de Y_i , o que implica em uma correlação positiva ou quanto maiores os valores de X_i , menores os valores de Y_i , o que implica em uma correlação negativa.

Sendo assim, o teste de significância “r” implica na probabilidade de H_0 ser verdadeira. Portanto, se “r” > 0,05, a probabilidade de H_1 ser verdadeira é menor do que 95%. A presente análise pretende verificar as relações de dependência entre as variáveis com um nível de significância de 95% sendo assim, foram analisadas as correlações que apresentaram um $r < 0,05$.

Os cálculos e cruzamentos de correlação de Spearman rho foram feitos com a ajuda do software Statistical Analysis System (SAS) o que facilitou de forma ímpar a análise de correlações entre as variáveis analisadas nesta pesquisa.

Conforme Siegel (1982) e Campos (1979) o coeficiente de correlação por postos de Kendall tau é uma medida de correlação útil para o mesmo tipo de dados ao qual se aplica o coeficiente de Spearman, ou seja, se ambas as variáveis X e Y acusam mensuração no mínimo ao nível ordinal de forma que se possa atribuir a cada indivíduo um posto tanto para X quanto para Y, então a correlação de Kendall Tau “b” dará uma medida do grau de associação ou correlação entre os dois conjuntos de postos. De acordo com Kendall (1979) a análise de variáveis contínuas reduz muito a possibilidade de empates entre as diferenças dos postos atribuídos a cada conjunto de variáveis X e Y. No caso da correlação entre duas variáveis que assumem postos discretos a probabilidade de empate é maior, sendo adequada uma prova estatística mais adequada como o coeficiente de Kendall Tau “b”. De forma geral a correlação apresentada pelo coeficiente de Kendall é inferior⁷ ao coeficiente de Spearman, como denotam Conover (1971), Siegel (1982) e Campos (1971), porém é uma prova mais adequada à análise de dados onde ambos os postos são descritos por variáveis discretas.

⁷ Conforme Conover (1971, p. 251) para um mesmo conjunto de dados o coeficiente de correlação de Spearman foi de 0,7378, enquanto o coeficiente de Kendall foi de 0,5606. Siegel (1971, p. 247) também apresenta diferenças entre os valores absolutos para os dois testes. Para um mesmo conjunto de dados onde o coeficiente de Spearman foi de 0,62 o de Kendall foi de 0,39. Os valores das correlações não são comparáveis, porém ambas têm o poder de detectar a existência de associação na população.

Desta forma, foram utilizadas duas medidas de correlação diferentes neste estudo. A análise da correlação entre o tempo de sobrevivência e os aspectos da franquia e fatores de fracasso, envolve uma variável contínua (tempo de sobrevivência) foi feita pelo coeficiente de Spearman “s” e a análise da correlação entre os aspectos da franquia e fatores de fracasso que envolve apenas variáveis discretas foi feita através do coeficiente de Kendall Tau “b”.

O coeficiente de correlação de Kendall Tau denominado “b” é calculado por meio da seguinte fórmula:

$$b = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2}N(N-1) - T_x} \sqrt{\frac{1}{2}N(N-1) - T_y}}$$

Onde:

1) S é a soma dos *scores* +1 e -1 para todos os pares⁸.

2) $T_x = \frac{1}{2} \sum t(t-1)$, t sendo o número de observações empatadas em cada grupo de empates na variável X.

3) $T_y = \frac{1}{2} \sum t(t-1)$, t sendo o número de observações empatadas em cada grupo de empates na variável Y.

Os cruzamentos de correlação de Kendall Tau também foram realizados com o auxílio do Software Statistical Analysis System (SAS).

⁸ Os *scores* são definidos a partir do ponto em que se encontra o posto definido em cada variável para cada indivíduo. Por exemplo, em uma escala de 1 a 5, o posto 2 se distancia 3 postos a direita até 5 que é o maior posto na escala e também se distancia 1 posto a esquerda até 1, que é o menor posto da escala. Desta forma o *score* para este posto seria S = (3-1). A discussão de “*scores*” exige uma discussão estatística mais aprofundada que não é o objetivo deste trabalho. Para melhor referência ver, por exemplo, Siegel (1979, p. 241-247).

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo trata da análise dos dados coletados e tem como objetivo explorá-los em maior profundidade de forma a atingir os objetivos propostos neste estudo. Foram obtidos dados de 42 ex-franqueados, porém nesta análise foram considerados inválidos 3 questionários por erro ou omissão dos respondentes. Sendo assim, os resultados a seguir expostos contam com a análise da amostra obtida, composta por 39 questionários válidos (28 no ramo de alimentação e 11 no ramo de saúde e beleza). Em relação à dispersão geográfica da amostra, 30 questionários ou 76,9% são de ex-franqueados do estado de São Paulo, 4 questionários ou 10,3% do Rio de Janeiro, 3 ou 7,7% do Paraná, 1 ou 2,6% do Rio Grande do Norte e 1 ou 2,6% de Recife.

Os dados são analisados através de tratamento estatístico descritivo e análise de correlação, na qual foi utilizado o software SAS (Statistical Analysis System). Como explicitado anteriormente, a análise de correlação foi feita por meio dos coeficientes de Kendall tau e de Spearman.

Primeiramente são abordados de forma descritiva, os dados gerais, o processo de seleção do negócio, o apoio oferecido pelo franqueador ao franqueado no início do negócio, o apoio fornecido pelo franqueador ao franqueado na gestão do negócio e finalmente e os fatores que motivaram o encerramento do negócio. Nesta análise os dados estão agrupados, não havendo uma diferenciação por setor.

Na análise de correlação de Kendall Tau, foram analisados: o apoio oferecido pelo franqueador ao franqueado no início e na gestão do negócio bem como os principais fatores motivadores do encerramento do negócio. Neste caso a análise foi feita em conjunto para os dois setores analisados, porém, também se mostrou conveniente apresentar os resultados por setor de negócios separadamente (Alimentação e Saúde e Beleza) em alguns casos em que as diferenças foram significativas.

A análise de correlação de Spearman foi feita levando-se em consideração a longevidade do negócio (tempo de sobrevivência) e os fatores de fracasso, bem como aspectos da franquia e o apoio oferecido pelo franqueador no início e na gestão do negócio. Esta análise também foi feita com os dados agrupados dos dois setores (Alimentação e Saúde e Beleza).

4.1 INFORMAÇÕES GERAIS

Os resultados da pesquisa apontam para uma amostra predominantemente masculina (71,8%). Sendo definido o homem como o responsável pela aquisição da franquia. A faixa etária predominante dos respondentes está entre quarenta e cinquenta anos, sendo ainda que 63,2% têm mais de quarenta anos. As figuras 8 e 9 mostram respectivamente a distribuição por idade e faixa etária.

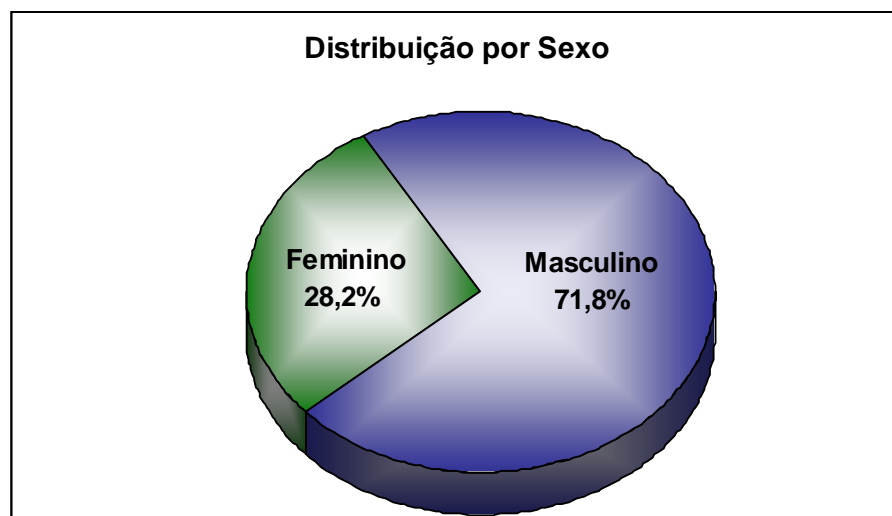


Figura 8: Distribuição por sexo. Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo.

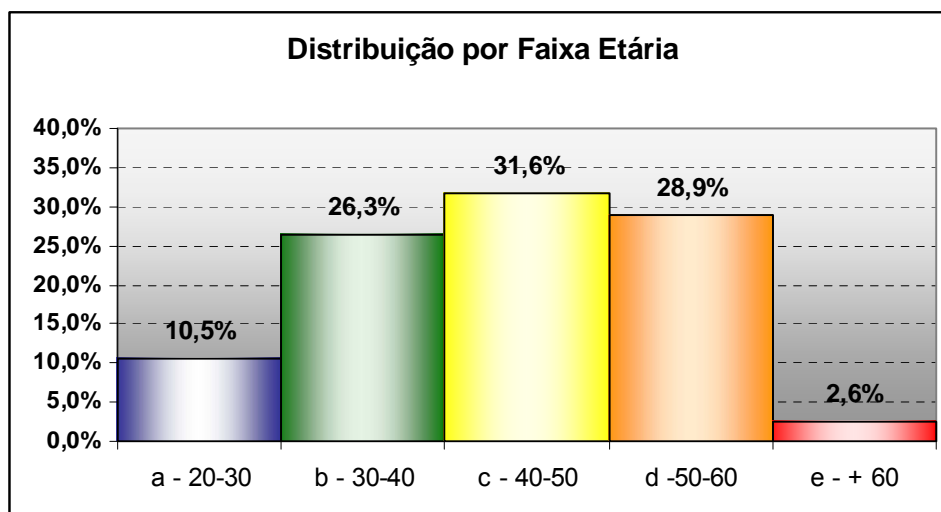


Figura 9: Distribuição por faixa etária. Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo.

Outro aspecto a ser destacado é a elevada escolaridade dos respondentes. 66,7% têm curso superior completo, e 2,8% tem pós-graduação, como pode ser observado na figura 10.

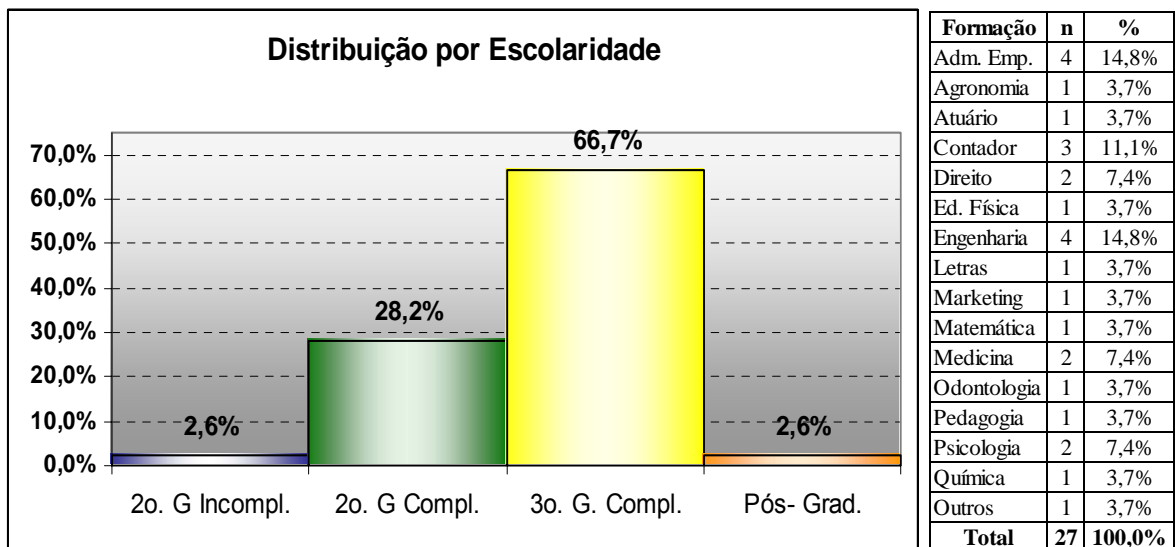


Figura 10: Distribuição por escolaridade. Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo.

Se levarmos em consideração o percentual da amostra que tem pelo menos o segundo grau completo, este índice sobe para 97,4%, o que é bastante elevado se comparado com pesquisa realizada pelo SEBRAE com micro e pequenas empresas, onde 71% possuem segundo grau completo ou mais (SEBRAE, *online*, 2005). É interessante notar que existe uma grande diversidade na área de formação, porém aproximadamente 1/3 da amostra tem formação em cursos superiores na área de administração, contabilidade e marketing, o que poderia fornecer melhores subsídios na administração de seus negócios.

O primeiro contato com a franquia, ou seja, a forma de conhecimento do negócio foi principalmente por meio de feiras e da Internet como pode ser observado na figura 11, porém, é necessário analisar este dado com um pouco mais de cautela.

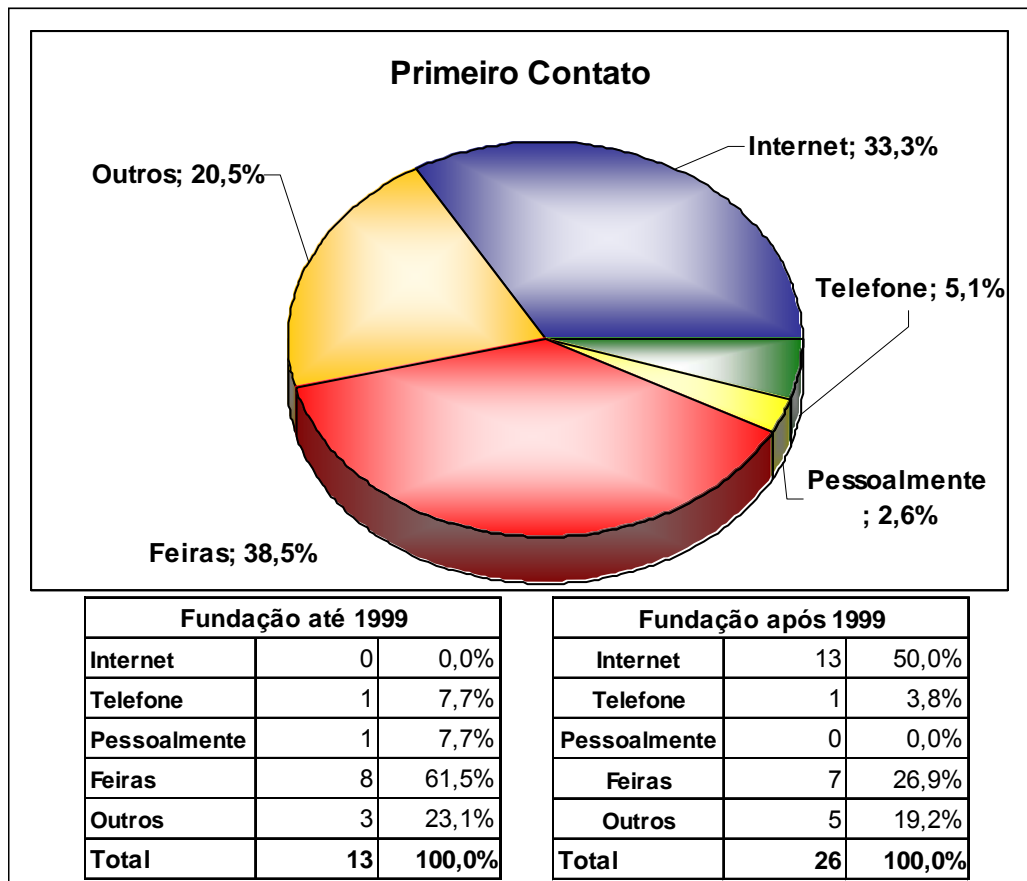


Figura 11: Forma de conhecimento da franquia. Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo.

Se fizermos um corte em 1999, ou seja, considerarmos as franquias fundadas até 1999 e após 1999, este dado sobre uma grande variação. Pode-se observar que antes de 1999 as feiras de negócios eram o principal meio de divulgação do franchising, porém, como era de se esperar a Internet também ganhou espaço como forma de divulgação para este tipo de negócio, sendo que após 1999, 50% da amostra tomou conhecimento da franquia por meio da Internet. Estes dados também podem ser observados na figura 11.

Outro aspecto analisado foi a origem dos recursos para investimento no negócio, como pode ser observado na figura 12, a grande maioria dos recursos utilizados para abertura de um negócio no sistema de franchising é próprio.

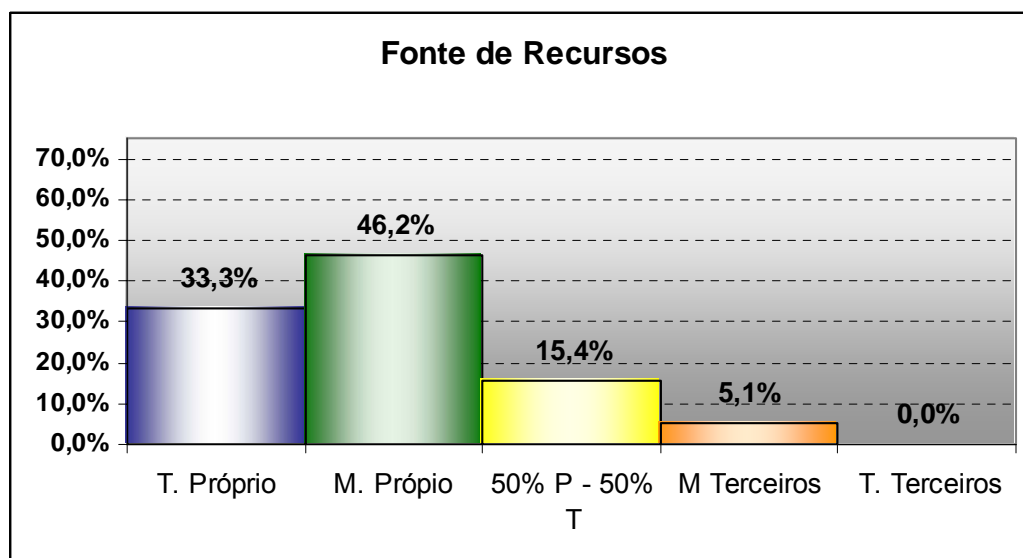


Figura 12: Fontes de recursos. Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo.

Apenas 5,1% da amostra iniciou o negócio com a maior parte de capital de terceiros e 79,5% utilizou maior parte ou totalidade dos recursos próprios na montagem do negócio. Este dado fornece uma hipótese interessante se considerada também a pesquisa com micro e pequenas empresas independentes, pois de acordo com SEBRAE (*online*, 2005), o capital próprio foi utilizado por 93% dos empreendedores que encerraram suas atividades, as empresas que continuam em atividade foram constituídas com 89% de participação de capital próprio, e no caso do franchising, como exposto anteriormente, este percentual é de 79,5%. Desta forma, ao contrário do que se poderia imaginar, existe um nível de endividamento inicial que é saudável para a sobrevivência do negócio, pois com certo nível de endividamento poderia haver um maior comprometimento do proprietário com a administração do negócio. Resultados similares são apontados na pesquisa de Zacharakiz, Meyer e De Castro (1999) onde a supercapitalização figura como um dos fatores de fracasso de micro e pequenas empresas.

A forma de encerramento do negócio também foi explorada nesta parte da pesquisa e revela que 66,7% tiveram o negócio encerrado legalmente, 28,2% foram recompradas pelo franqueador e 5,1% foram canceladas pelo franqueado. Estes dados podem ser observados na figura 13. Esta constatação coaduna com os estudos de Bates (1998), Falbe e Welsh (1998), Hoy (1998) e Holberg e Morgan (2003), frisando a importância de considerar nos estudos e estatísticas sobre o franchising, o percentual de franquias que foram recompradas ou contratos que

foram simplesmente cancelados. Se não considerados estes dados, a taxa de sucesso ou continuidade destas empresas aumentaria em pelo menos 33,3%, ou o equivalente a um terço, o que é bastante significativo.

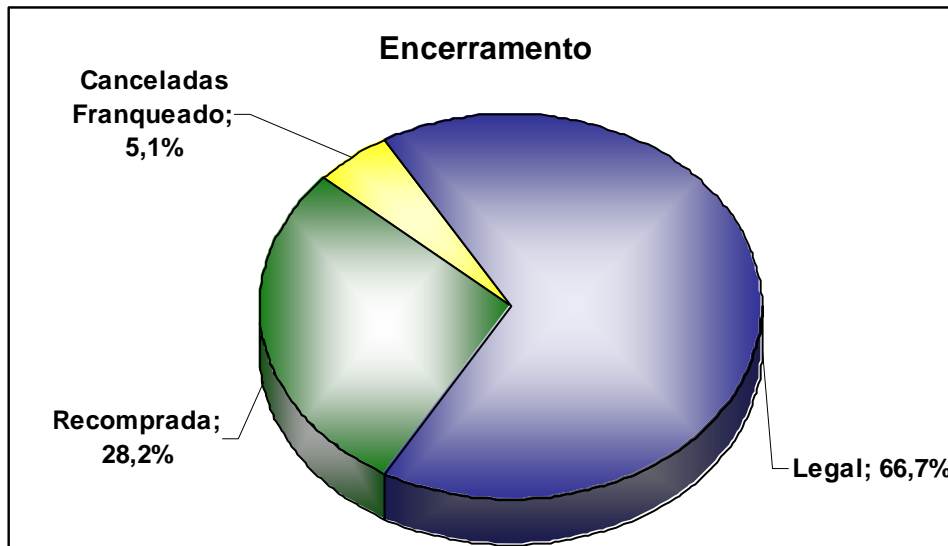


Figura 13: Forma de encerramento. Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo.

Além de afetar a taxa de sucesso, a recompra ou cancelamento do contrato também afeta o perfil de sobrevivência das empresas no sistema de franchising, ou seja, uma franquia que foi recomprada pelo franqueador no primeiro ano não seria considerada como encerrada dando a impressão de uma maior longevidade. O efeito da recompra ou do cancelamento dos contratos pode ser observado nos gráficos sobre a longevidade destas empresas apresentados nas figuras 14 e 15.

A figura 14 mostra a longevidade destas empresas sem considerar estes números, chamada aqui de “longevidade aparente” e a figura 15 mostra a longevidade das mesmas empresas considerando também como “fracasso” ou encerramento, as empresas que tiveram contratos cancelados ou foram recompradas pelo franqueador, chamada de “longevidade real”.

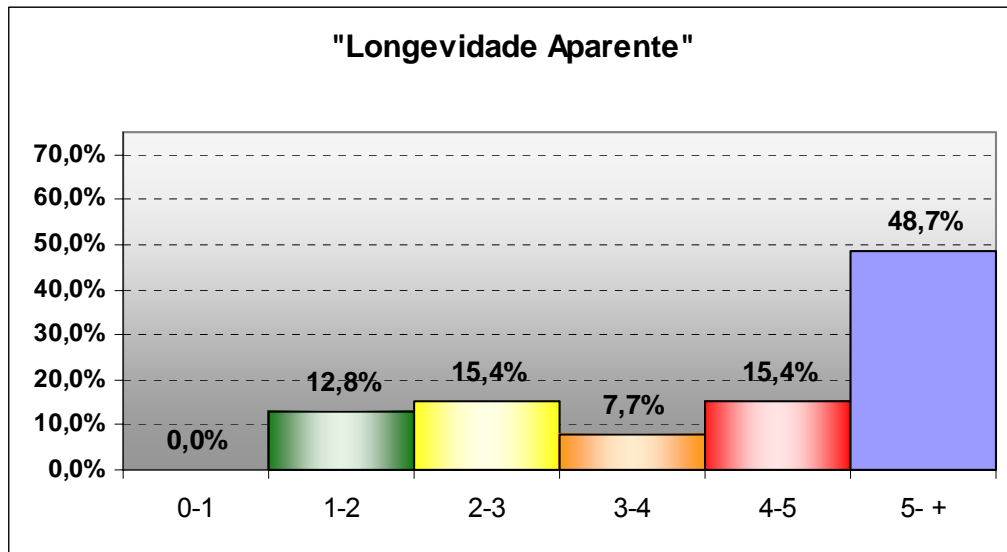


Figura 14: Longevidade aparente. Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo.

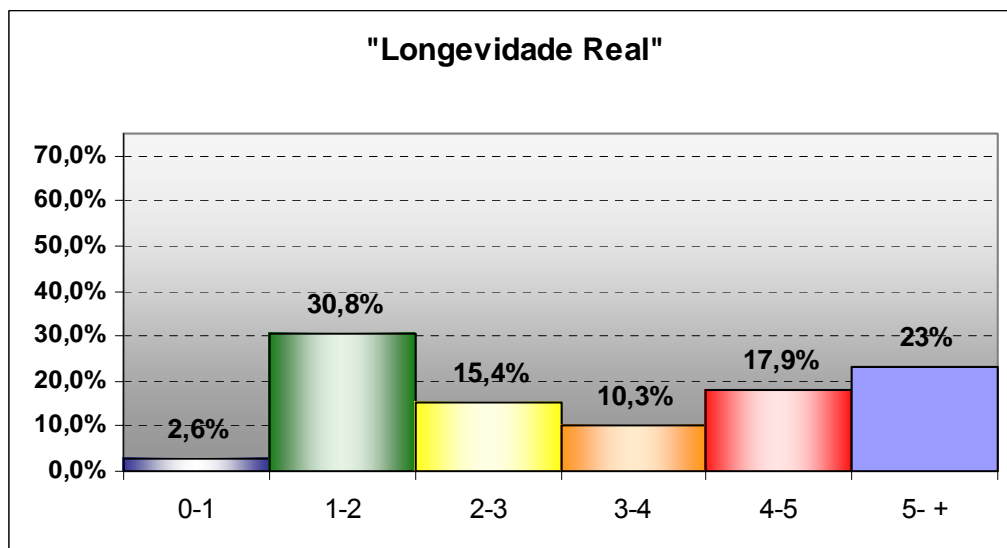


Figura 15: Longevidade real. Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo.

Nas figuras anteriores é possível avaliar a grande distorção ocasionada por esse efeito de recompra ou cancelamento, fator este peculiar a um negócio no sistema de franchising. Mas além deste impacto negativo, vale ressaltar um aspecto positivo ao comparar a sobrevivência destas empresas com micro e pequenas empresas independentes. Mesmo com a longevidade real considerada, este tipo de empreendimento possui uma sobrevida maior, principalmente no primeiro ano. De acordo com SEBRAE, (*online*, 2004b), SEBRAE (*online*, (2005) e BNDES (*online*, 2004), cerca de 31% das MPEs encerram suas atividade no primeiro ano de vida, no caso desta pesquisa, apenas 2,6% sobreviveu apenas um ano. Provavelmente isto ocorre a um maior planejamento inicial, pois o valor pago ao franqueador inclui todo

o capital necessário para investimentos em infra-estrutura e instalações, além do treinamento inicial, o que dá um maior fôlego a este tipo de negócio em seu início.

4.2 O PROCESSO DE AQUISIÇÃO DA FRANQUIA

Esta seção da análise tem o objetivo de explorar o processo de aquisição das franquias por parte dos franqueados, avaliando se os passos descritos por Dahab (1996) na escolha de uma franquia foram adotados. A tabela 7 descreve os processos na seleção da franquia e a sua adoção, ou não, por parte dos ex-franqueados da amostra.

Tabela 7: Processo de seleção da franquia.

Processo	Sim	Não
4.1 – Envio de ficha cadastral preenchida	100,0%	0,0%
4.2 – Entrevistas pessoais com o franqueador?	94,9%	5,1%
4.3 – Leitura da Circular de Oferta de Franquia?	82,1%	17,9%
4.4 – Avaliação do perfil da empresa franqueador?	20,5%	79,5%
4.5 – Contato com outros franqueados em operação na rede?	76,9%	23,1%
4.6 – Leitura do plano de negócios?	33,3%	66,7%
4.7 – Avaliação do contrato de franquia?	23,1%	76,9%
4.8 – Discussão e aprovação com familiares e influenciadores?	97,4%	2,6%
4.9 – Visita a unidade piloto do franqueador?	79,5%	20,5%

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo.

Os resultados sobre o processo de seleção da franquia são surpreendentes, uma vez que os processos adotados são considerados elementares. De acordo com alguns autores, como Dahab (1996); Leite (1991); Plá (2001); Ribeiro e Silva (2004) e Schwartz (2003), a seleção de uma boa franquia depende de uma análise mais profunda, o que envolveria até mesmo uma auto-análise e pesquisa completa do histórico do franqueador, sendo que uma seleção feita de forma afincada é importante para o sucesso do negócio.

Na amostra da pesquisa a quase totalidade dos respondentes enviou a ficha cadastral preenchida (100%), realizou entrevistas pessoais com o franqueador (94,9%) e discutiu e teve a aprovação de familiares e influenciadores (97,4%). Porém, 17,9% deixaram de ler a circular de oferta de franquia, que como exposto anteriormente, é o principal documento deste tipo de negócio. 20,5% não visitaram a unidade piloto do franqueador para avaliar de forma mais consistente e prática o

negócio que estavam adquirindo, e 23,1% deixaram de entrar em contato com outros franqueadores em operação na rede para avaliar a opinião e o funcionamento de uma franquia na visão de um franqueado em operação. Estes pontos estão entre alguns dos diferenciais do franchising, por meio destes passos o candidato à franquia poderia conhecer melhor teoricamente (Circular de oferta de franquia) e na prática (Visita à unidade piloto e demais franqueados em operação) o negócio que está tomando para si.

Ainda cabe ressaltar que a grande maioria dos elementos da amostra deixou de avaliar o perfil da empresa do franqueador (79,5%), de avaliar o contrato de franquia (76,9%) e não realizaram a leitura do plano de negócios (66,7%). Se a falta de um plano de negócios e de planejamento consta entre os fatores motivadores do fracasso de empreendimentos independentes, também poderia ser considerado deficiente no sistema de franchising no caso desta amostra, pois a não leitura do contrato de franquia e do plano de negócios, assemelha-se à sua não realização. De outra forma, se o franchising combina o conhecimento global do franqueador com a operação local do franqueado, pode-se dizer que nestes casos o franqueado perdeu parte de seu poder de operação local, uma vez que ao deixar de ler o plano de negócios não teve a capacidade de avaliar a concorrência local, o público alvo e a localização comercial mais adequada.

4.3 ASPECTOS DA FRANQUIA

Esta seção descreve a avaliação dos franqueados em relação ao apoio oferecido pelo franqueador no início da franquia, durante a gestão e em relação ao treinamento oferecido ao franqueado e seus funcionários.

O apoio fornecido ao franqueador no início do negócio foi o item melhor avaliado pelos ex-franqueados, sendo que a avaliação média geral é de 3,20, o que estaria entre os conceitos “regular” e “bom”. O projeto arquitetônico e o suporte na inauguração da franquia foram os itens melhor avaliados com médias próximas a 4, ou a classificação “bom”. Destaca-se aqui a baixa nota atribuída ao auxílio na obtenção de financiamento bancário, porém como foi exposto anteriormente, os recursos para a aquisição do negócio foram em sua maior parte capital próprio, o que explica a nota baixa atribuída a este quesito, não sendo necessariamente ruim,

mas inexistente uma vez que não foi necessário. Os itens melhor avaliados foram o projeto arquitetônico (3,74) e o suporte oferecido na inauguração da franquia (3,72). Desta forma, pode-se considerar que de maneira geral, o apoio inicial oferecido ao franqueado é bastante satisfatório, ainda mais se consideramos que esta avaliação foi feita por ex-proprietários de franquia.

A tabela 8 é composta pelas médias das notas atribuídas aos aspectos referentes ao início do negócio.

Tabela 8: Aspectos relativos ao início do negócio.

Aspectos	Média Geral (M)	Média (m)
5.1 – Assessoria na escolha do ponto comercial.	3,20	3,51
5.2 – Assessoria na aquisição dos materiais, instalações e estoques.		3,18
5.3 – Auxílio na obtenção de financiamento bancário.		1,67
5.4 – Programa para treinamento inicial dos franqueados.		3,44
5.5. – Programa para treinamento inicial dos funcionários.		3,13
5.6 – Projeto arquitetônico para instalação da unidade franqueada.		3,74
5.7 – Suporte na inauguração da franquia.		3,72
Classificação: (1) Inexistente (2) Ruim (3) Regular (4) Bom (5) Excelente		

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo.

Os aspectos referentes à gestão do negócio foram os aspectos pior avaliados pelos ex-franqueados desta amostra, com uma média geral de 2,63, o que situa a avaliação entre os conceitos “ruim” e “regular”, como pode ser observado na tabela 9.

Tabela 9: Aspectos relativos à gestão do negócio.

Aspectos	Média Geral (M)	Média (m)
6.1 – Manuais de operações completos	2,63	2,82
6.2 – Consultoria de campo periódica.		2,41
6.3 – Ações de apoio do franqueador em casos de dificuldades do franqueado.		2,23
6.4 – Central ou cooperativa de compras para ganho de escala.		2,26
6.5 – Programas de propaganda e Marketing em nível nacional, estadual ou local.		2,38
6.6 – Comunicação entre franqueador e franqueado.		2,36
6.7 – Compromisso e confiança entre franqueador e franqueado.		2,33
6.8 – Reserva de território adequada, o que implica em não concorrência dentro da própria rede.		4,26
Classificação: (1) Inexistente (2) Ruim (3) Regular (4) Bom (5) Excelente		

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo.

Em relação aos aspectos de gestão, a reserva de território foi o item melhor avaliado, o que indica a não concorrência dentro da rede de outras unidades da franquia, o conceito para este aspecto (4,26) está entre “bom” e “excelente”, ou seja, na amostra analisada não houve intra-concorrência, que poderia ser um fator de fracasso deste tipo de negócio, como descreve Plá (2001). Também cabe ressaltar as baixas médias dos aspectos referentes ao apoio fornecido pelo franqueador em caso de dificuldades (2,23) e a central cooperativa para ganho de escala (2,26). É interessante ressaltar que Dahab (1996), Ribeiro e Silva (2004) e Schwartz (1994) descrevem o ganho de escala com uma cooperativa central de compras como uma das vantagens do sistema de franchising, porém neste caso, os ex-franqueados parecem não ter percebido este benefício. O estudo de Espinha et. al. (2004) indica que a central de compras pode funcionar como um sistema de controle ao invés de um benefício, pois há casos em que os insumos são disponibilizados ao franqueado por um preço mais alto do que o mesmo poderia obter no mercado local, porém o franqueador pode estimar o volume de vendas de seus franqueados pela quantidade de insumos consumida e assim aferir o correto pagamento dos *royalties*. O compromisso e confiança e a comunicação entre franqueado e franqueador que seriam peças chaves para o bom funcionamento do franchising, segundo Leite (1991), Plá (2001) e Ribeiro e Silva (2004), também são mal avaliados pelos ex-franqueados e serão melhor explorados ao longo deste trabalho.

Os aspectos relativos ao treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado também não foram bem avaliados pelo ex-franqueados, como pode ser observado na tabela 10.

Tabela 10: Aspectos relativos ao treinamento oferecido ao franqueado e funcionários da franquia.

Aspectos		Média Geral (M)	Média Parcial	Média (m)
Treinamento ao franqueado em:	7.1 – Operações.	2,72	3,11	3,62
	7.2 – Marketing, Vendas e Produto.			3,15
	7.3 – Recursos Humanos e Administração.			2,55
Treinamento aos funcionários em:	8.1 – Operações.		2,33	3,41
	8.2 – Marketing, Vendas e Produto.			2,18
	8.3 – Recursos Humanos e Administração			1,41

Classificação: (1) Inexistente (2) Ruim (3) Regular (4) Bom (5) Excelente

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo.

A partir da tabela anterior se pode verificar que o treinamento para os franqueados é significativamente mais bem avaliado (3,11) do que o treinamento oferecido aos funcionários da franquia (2,33). Em ambos os casos o treinamento em relação a operações é o tipo de treinamento melhor avaliado, ao passo que o treinamento em recursos humanos e administração são mais mal avaliados, tanto para funcionários quanto para franqueadores.

A análise até este momento buscou descrever alguns aspectos da amostra analisada. Estes aspectos estão relacionados ao perfil do ex-franqueado, à escolha do negócio e ao apoio oferecido pelo franqueador ao franqueado, e não propriamente ao fracasso das franquias, os quais serão abordados na seção seguinte.

4.4 FATORES DE FRACASSO

Explora-se neste item os fatores relacionados ao fracasso no sistema de franchising na amostra estudada. A análise está dividida em aspectos financeiros, mercadológicos, comerciais, da franquia e outros aspectos, de forma isolada. Posteriormente foi traçada uma comparação entre os fatores comuns a empreendimentos independentes e o franchising e fatores peculiares ao franchising. Percebe-se que a amostra considerou diversos fatores em níveis diferentes de impacto no encerramento do negócio, sendo que o encerramento não ocorreu devido a um fator isolado, mas a uma combinação de diversos fatores que serão analisados nesta seção.

Os dados não estão separados por setor devido à pequena diferença entre as avaliações dos ex-franqueados de alimentação e saúde e beleza, na maioria dos casos a diferença entre as médias das avaliações de forma agrupada e a dos setores específicos é menor do que 0,25. Em alguns casos as diferenças foram mais acentuadas e serão oportunamente comentadas.

De acordo com a amostra, os fatores financeiros foram os que tiveram o maior impacto no encerramento do negócio, onde o resultado com a franquia abaixo do esperado foi o fator que mais contribuiu para tal. Torna-se lógico que um negócio financeiramente inviável torna-se insustentável como um todo na maioria dos casos, porém é interessante notar que a falta de pagamento a fornecedores, má gestão do

fluxo de caixa e falta de crédito bancário tiveram pesos relativamente pequenos. O que indica que os problemas financeiros não são apenas operacionais, mas também em relação à expectativa inicial não atendida dos rendimentos que este poderia gerar. O resultado financeiro abaixo da expectativa inicial é considerado pelos ex-franqueados o principal fator de encerramento do negócio, o que pode indicar uma expectativa irrealista do candidato à franquia e uma apresentação supervalorizada por parte do franqueador. Este dado é avalizado pelo estudo de Boyle (2002) que afirma que não é necessariamente o resultado financeiro, mas a falta de planejamento e a projeção de um resultado irrealista que podem levar ao encerramento do negócio no sistema de franquias. Cabe também considerar o processo de seleção do negócio, onde os ex-franqueados declararam em sua grande maioria não terem lido o plano de negócios (66,7%) nem avaliado o contrato de franchising (76,9%), desta forma a falta de um maior estudo sobre o empreendimento, pode ter gerado expectativas de rendimentos maiores do que o descrito no plano de negócios.

As taxas de *royalties* também tiveram uma participação relativamente alta, neste caso, houve uma discrepância entre as avaliações da amostra do ramo de alimentação e saúde e beleza, a média da primeira foi de 3,29 enquanto a da segunda foi de 3,82. Os ex-franqueados do setor de alimentação consideraram o impacto de elevadas taxas de *royalties* menor do que os de saúde e beleza. Esta diferença pode ser explicada pela diferença na taxa de *royalties* entre os dois setores, enquanto o primeiro (alimentação) tem uma taxa média em torno de 4,53% sobre o faturamento bruto, o segundo (saúde e beleza) utiliza dois tipos de cobrança: os *royalties* que em média são de 7,31% ou uma taxa embutida no custo dos produtos em torno de 35,33% (RIBEIRO e SILVA, 2004).

A falta de capital de giro, segundo a amostra também teve impacto no encerramento do negócio (3,44), porém ao contrário do que ocorre em negócios independentes, a falta de capital de giro parece ocorrer a partir do segundo ano de operação, pois conforme mostrado anteriormente, o fechamento destas empresas começou a ocorrer a partir deste. Entre as explicações para este fato, é importante considerar que o capital de giro inicial está previsto na estimativa de investimento na franquia conforme descrevem Ribeiro e Silva (2004) e Plá (2001). A tabela 11 mostra os valores médios atribuídos aos fatores financeiros.

Tabela 11: Fatores financeiros.

Fatores	Média Geral (M)	Média (m)	Desvio Padrão (dp)
9.1.1 – Resultado financeiro com a franquia abaixo da expectativa inicial.	2,71	4,44	0,641
9.1.2 – Falta de Pagamento à fornecedores.		1,36	0,584
9.1.3 – Falta de capital de giro.		3,44	0,821
9.1.4 – Má gestão do fluxo de caixa.		2,08	1,010
9.1.5 – Falta de crédito bancário.		1,51	0,683
9.1.6 – Taxas de royalties elevadas.		3,44	0,882
Escala: Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante			

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo.

Entre os aspectos mercadológicos, os que tiveram maior peso foram a falta de inovação ou criatividade (2,64) e concorrência acirrada (2,56). A capacidade inovação, de acordo com Plá (2001), é maior no franchising do que em um empreendimento comum, pois o franqueador tem a capacidade de manter uma central de pesquisa e desenvolvimento que beneficiaria todos os franqueados. Além disso, de acordo com Dahab (1996), Rodrigues (1998) e Ribeiro e Silva (2004) o franchising possibilita a troca de experiências entre franqueados de unidades diferentes, o que possibilita a difusão e introdução de novas idéias e processos na rede. Apesar disto os ex-franqueados da amostra consideraram a falta de inovação como um fator relativamente importante para o encerramento do negócio.

A concorrência acirrada pode ser percebida como uma concorrência de negócios independentes, ou de outras franquias já que o item “reserva de território adequada, implicando em não concorrência dentro da própria rede” foi o item melhor avaliado sobre os aspectos de gestão do negócio. Torna-se interessante conjugar a concorrência acirrada com as altas taxas de *royalties* cobradas, já que negócios independentes também concorrem com a franquia, porém não precisam pagar taxas a terceiros. As médias atribuídas aos fatores mercadológicos estão descritas na tabela 12. Ainda em relação aos aspectos mercadológicos, interessa notar o pequeno peso atribuído à saturação de mercado, apesar da concorrência acirrada, ou seja, existe espaço no mercado, porém o espaço ocupado tem uma forte concorrência.

Tabela 12: Fatores mercadológicos.

Fatores	Média Geral (M)	Média (m)	Desvio Padrão (dp)
9.2.1 – Saturação de mercado.	2,10	1,56	0,598
9.2.2 – Produto mal posicionado em preço ou qualidade.		1,79	0,732
9.2.3 – Falta de orientação ao cliente.		2,08	0,807
9.2.4 – Falta de pesquisa de mercado.		1,95	0,647
9.2.5 – Falta de inovação ou criatividade.		2,64	0,843
9.2.6 – Concorrência acirrada.		2,56	0,680
Escala: Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante			

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo.

A falta de orientação ao cliente foi um aspecto julgado diferentemente entre os ex-franqueados de cada setor, sendo 2,18 para alimentação e 1,82 para saúde e beleza, o quê pode indicar uma maior saturação do mercado no ramo de alimentação. Mesmo assim, este item tem uma importância relativa baixa em ambos os casos.

Os fatores comerciais foram considerados de forma geral os de menor peso (1,99) e podem ser observados na tabela 13.

Tabela 13: Fatores comerciais.

Fatores	Média Geral (M)	Média (m)	Desvio Padrão (dp)
9.3.1 – Localização comercial inadequada.	1,99	2,63	0,852
9.3.2 – Instalações inadequadas.		1,74	0,785
9.3.3 – Manutenção inadequada das instalações.		1,38	0,673
9.3.4 – Níveis inadequados de estoque.		1,21	0,469
9.3.5 – Inadimplência.		1,38	0,493
9.3.6 - Falta de informações gerenciais ou controle gerencial.		3,59	0,785
Escala: Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante			

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo.

Nota-se na tabela acima que a falta de informações gerenciais teve um peso grande (3,59) como fator de encerramento do negócio. Novamente, remetendo à avaliação dos aspectos iniciais e de gestão avaliados a carência de informação gerencial poderia ser atribuída à falta de manuais de operações completos e, a falta de controle gerencial atribuída à falta de treinamento em administração que foram aspectos com notas baixas na avaliação dos ex-franqueados da amostra. A falta de controle ou informações gerenciais também pode ter ocorrido devido a uma centralização deste controle por parte do franqueador. Dahab (1996, p. 103)

descreve que “o controle sobre os franqueados é uma forma de detectar falhas no cumprimento das obrigações dos mesmos. Este controle se dá de forma constante e permanente, e se refere principalmente às partes financeiras e contábeis”. Por outro lado o peso atribuído à localização comercial inadequada (2,63) torna-se inconsistente com a boa nota atribuída à avaliação da assessoria na escolha do ponto comercial (3,51).

Os fatores relativos à franquia também foram considerados de forma geral pela amostra como de grande peso (2,69), sendo que tiveram uma média geral menor apenas que os fatores financeiros (2,71) analisados anteriormente. As médias destas notas encontram-se na tabela 14.

Além da importância atribuída a estes aspectos nota-se, ao contrário dos itens anteriores, que existem diversos itens considerados com notas relativamente altas, indicando que principalmente em relação à franquia, a amostra identifica uma composição mais complexa de fatores contributivos para o fracasso.

Tabela 14: Fatores de fracasso da franquia.

Fatores	Média Geral (M)	Média (m)	Desvio Padrão (dp)
9.4.1 – Escolha do ramo/setor de negócios errada.	2,69	3,54	0,822
9.4.2 – Conduta ilegal ou antiética do franqueador.		1,92	0,929
9.4.3 – Incapacidade do franqueado para seguir o sistema.		2,36	0,873
9.4.4 – Incapacidade do franqueado para se envolver nos negócios e nas operações da franquia.		1,77	0,902
9.4.5 – Competição de outras unidades franqueadas ou do franqueador.		1,49	0,644
9.4.6 – Apoio do franqueador abaixo do esperado / prometido.		3,85	0,961
9.4.7 – Falta de treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado.		2,77	0,810
9.4.8 – Falta de treinamento oferecido pelo franqueador aos funcionários da franquia.		2,59	0,715
9.4.9 – Atritos constantes com o franqueador.		3,62	0,877
9.4.10 – Problemas contratuais com o franqueador.		3,00	1,076
Escala: Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante			

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo.

O fator “apoio do franqueador abaixo do esperado / prometido” foi considerado o de maior importância com um peso médio de 3,85, sendo o segundo item mais importante abaixo apenas do resultado financeiro, como comentado anteriormente. Novamente nota-se que a expectativa é maior do que o que foi oferecido, na opinião da amostra, e da mesma forma que os resultados financeiros,

isto pode ter ocorrido devido a uma alta expectativa inicial, uma apresentação supervalorizada por parte do franqueador e à falta de um estudo mais cuidadoso por parte do candidato à franquia, envolvendo a avaliação do contrato e do plano de negócios. O mesmo acontece com o fator “problemas contratuais com o franqueador”, se 76,9% não avaliaram o contrato de franquia, é bastante provável que posteriormente apareçam lacunas não preenchidas, ou preenchidas verbalmente que ocasionaram conflitos que contribuíram posteriormente para o encerramento das franquias.

Os atritos constantes com o franqueador também foram considerados de grande importância ($m=3,62$). Conforme Hoy, Stanworth e Purdy (2000) e Hoy e Shane (1998) o franchising é uma forma única de empreendedorismo pelo fato de envolver dois empreendedores. Plá (2001) ainda compara o franchising a um casamento, sendo assim os atritos constantes entre as duas partes no empreendimento tiveram um grande impacto no encerramento do negócio.

Outro fator que obteve altas notas como motivador do fracasso foi a escolha do ramo ou setor de negócios errada, com um peso de 3,54. Conforme pode ser observado na obra de Ribeiro e Silva (2004), a grande maioria dos franqueadores não exige experiência anterior no ramo de negócios. Ademais, nos casos analisados o processo de seleção da franquia pode ter sido falho ou incompleto, o que pode ter levado a uma escolha equivocada do ramo, contribuindo assim para o encerramento do negócio.

A falta de treinamento oferecido aos franqueados e aos funcionários também contribuiu com pesos médios de 2,77 e 2,59 respectivamente. Dutra e Previdelli (2003) comentam que a capacitação gerencial é um dos fatores fundamentais condicionantes do sucesso de pequenos empreendimentos. No franchising esta capacitação poderia ser obtida por meio do treinamento oferecido pelo franqueador, porém na avaliação anterior dos aspectos da franquia nota-se que o treinamento não foi bem avaliado pelo ex-franqueados, tornando a capacitação gerencial carente ou incompleta, o que contribuiu para o encerramento das empresas desta amostra.

Nos fatores relativos à franquia é que se percebe também que o ex-franqueado considera-se responsável em parte pelo encerramento do negócio, considerando que a “incapacidade do franqueado de se envolver nos negócios e nas operações da franquia” foi um fator contributivo para seu fracasso.

Os demais fatores relativos ao fracasso estão descritos na tabela 15. Entre os demais fatores considerados como mais importantes para o encerramento do negócio figuram a falta de experiência gerencial (3,03) e falta de experiência gerencial no ramo escolhido (3,38).

Tabela 15: Fatores de fracasso: demais aspectos.

Fatores	Média Geral (M)	Média (m)	Desvio Padrão (dp)
9.5.1 – Condições econômicas locais problemáticas.	2,38	1,64	0,668
9.5.2 – Recessão econômica do país.		1,31	0,521
9.5.3 – Falta de experiência gerencial.		3,03	0,811
9.5.4 – Falta de experiência no ramo/setor de negócios escolhido.		3,38	0,907
9.5.5. – Ausência de planejamento.		2,33	0,898
9.5.6 – Falta de clientes.		2,15	0,961
9.5.7 – Carga tributária elevada.		3,10	0,821
9.5.8 – Problemas particulares do(s) sócios.		2,05	1,337
Escala: Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante			

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo.

Estes dados indicam que apesar do modelo de negócios testado e da não exigência de experiência gerencial prévia, no caso desta amostra, o sistema parece não ter suprido com eficiência esta carência dos empreendedores em relação à experiência gerencial e no ramo de negócios escolhido. A ausência de planejamento também contribuiu para o encerramento, fato este que se verifica pelo peso atribuído a este fator e pelo próprio processo de seleção do negócio, abordado anteriormente.

Os ex-franqueados atribuíram pouca importância a fatores externos, como condições locais problemáticas e recessão econômica no país, com exceção da elevada carga tributária. Do ponto de vista financeiro, a carga tributária somada com o pagamento de *royalties* exige uma alta lucratividade da franquia, que concorre com negócios independentes que além de não pagarem *royalties*, muitas vezes operam na informalidade.

Um fator que também teve um peso baixo, porém com um desvio padrão alto foi o problema particular entre os sócios. Neste caso, verifica-se alguns extremos que atribuíram peso 5 a este fator, ou seja, na maioria dos casos não houve problemas entre os sócios, porém, quando ocorre alguma divergência entre os sócio do empreendimento, este pode ser um fator determinante para o encerramento do negócio.

4.5 COMPARAÇÃO ENTRE FATORES DE FRACASSO E DE FRANQUIAS E NEGÓCIOS INDEPENDENTES

A comparação dos fatores de fracasso de franquias com fatores de fracasso de negócios independentes é parte dos objetivos específicos desta pesquisa e não pretende estabelecer relações entre estes fatores, mas explorar algumas particularidades das franquias.

Nota-se que os principais fatores que levam ao fracasso de unidades franqueadas são particulares ao franchising ou seja, tem um peso maior no encerramento do negócio. Isto implica que a análise deste tipo de negócio merece estudos direcionados ao sistema.

Entretanto também é importante ressaltar que existem fatores que levam ao encerramento de negócios independente, como visto ao longo do referencial teórico, que causam impactos também no franchising.

A falta de experiência gerencial e a falta de experiência no ramo de negócios são citadas na literatura sobre PMEs como alguns dos principais fatores que levam ao encerramento de micro e pequenas empresas como descrevem Cella e Peres (2002), Degen (1998), Dutra e Gimenez (2001), Dutra e Previdelli (2003), Halloran (1994), Oliveira e Pereira (1995), Sebrae (*online*, 2004), Silva e Solino, (2000), Teixeira (2001), Teixeira (2002), Versiani e Gaspar (2000), Viapiana (2001) e Zacharakis, Meyer e De Castro, (1999). No franchising, apesar do know-how transmitido pelo franqueador ao franqueado, estes fatores também são importantes na determinação da sobrevivência ou não do negócio. Ademais, a falta de capital de giro e o peso da carga tributária também são fatores comuns para o fracasso de empreendimentos independentes e empreendimentos sob o sistema de franchising.

Por outro lado, de acordo com Degen (1998), Halloran (1994), Pereira (1995), Teixeira (2001) e Zacharakis, Meyer e De Castro (1999), problemas como mau posicionamento do produto em relação a preço ou qualidade, recessão econômica no país, ausência de planejamento financeiro e má gestão do fluxo de caixa são importantes para o encerramento de PMEs, ao passo que no franchising apresentam-se com uma importância menor, de acordo com a amostra analisada. Desta forma, verifica-se que o fracasso no franchising está associado de forma proeminente a fatores particulares com alguns aspectos comuns às PMEs.

O quadro 19 mostra os principais fatores relacionados ao fracasso no franchising, particulares ao sistema de franquias ou fatores comuns às micro e pequenas empresas independentes.

Fatores de Fracasso		Peso
1	9.1.1 – Resultado financeiro com a franquia abaixo da expectativa inicial.	4,44
2	9.4.6 – Apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido.	3,85
3	9.4.9 – Atritos constantes com o franqueador.	3,62
4	9.3.6 – Falta de informações gerenciais ou controle gerencial.	3,59
5	9.4.1 – Escolha do ramo/setor de negócios errada.	3,54
6	9.1.3 – Falta de capital de giro.	3,44
7	9.1.6 – Taxas de royalties elevadas.	3,44
8	9.5.4 – Falta de experiência no ramo/setor de negócios escolhido.	3,38
9	9.5.7 – Carga tributária elevada.	3,10
10	9.5.3 – Falta de experiência gerencial.	3,03
11	9.4.10 – Problemas contratuais com o franqueador.	3,00
12	9.4.7 – Falta de treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado.	2,77
13	9.2.5 – Falta de inovação ou criatividade.	2,64
14	9.3.1 – Localização comercial inadequada.	2,63
15	9.4.8 – Falta de treinamento oferecido pelo franqueador aos funcionários da franquia.	2,59
16	9.2.6 – Concorrência acirrada.	2,56
17	9.4.3 – Incapacidade do franqueado para seguir o sistema.	2,36
18	9.5.5. – Ausência de planejamento.	2,33
19	9.5.6 – Falta de clientes.	2,15
20	9.1.4 – Má gestão do fluxo de caixa.	2,08
21	9.2.3 – Falta de orientação ao cliente.	2,08
22	9.5.8 – Problemas particulares do(s) sócios.	2,05
23	9.2.4 – Falta de pesquisa de mercado.	1,95
24	9.4.2 – Conduta ilegal ou antiética do franqueador.	1,92
25	9.2.2 – Produto mal posicionado em preço ou qualidade.	1,79
26	9.4.4 – Incapacidade do franqueado para se envolver nos negócios e nas	1,77
27	9.3.2 – Instalações inadequadas.	1,74
28	9.5.1 – Condições econômicas locais problemáticas.	1,64
29	9.2.1 – Saturação de mercado.	1,56
30	9.1.5 – Falta de crédito bancário.	1,51
31	9.4.5 – Competição de outras unidades franqueadas ou do franqueador.	1,49
32	9.3.3 – Manutenção inadequada das instalações.	1,38
33	9.3.5 – Inadimplência.	1,38
34	9.1.2 – Falta de Pagamento à fornecedores.	1,36
35	9.5.2 – Recessão econômica do país.	1,31
36	9.3.4 – Níveis inadequados de estoque.	1,21
Classificação: Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante		

Quadro 19: Comparação dos fatores de fracasso entre franquias e MPes. Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo.

4.6 CORRELAÇÃO ENTRE ASPECTOS DA FRANQUIA E FATORES DE FRACASSO

A análise desta seção explora as correlações entre os aspectos da franquia e os fatores de fracasso abordados, buscando identificar possíveis relações entre os mesmos. São abordados os aspectos relativos ao início do negócio, aspectos de gestão e aspectos referentes ao treinamento em três subseções distintas.

A análise estatística foi feita com a ajuda do Software Statistical Analysis System (SAS), no qual foram feitos 9.747 cruzamentos de correlação pelo índice de Kendall Tau, denominados “b”. Foram consideradas na análise a seguir, apenas as correlações com um intervalo de confiança maior do que 95%, ou seja, “r” menor que 0,05. As correlações de cada atributo foram exploradas individualmente em relação aos demais, por meio de análise bi-variada. Interessa notar que diversos aspectos possuem associação, porém, não apresentam nenhuma relação absoluta ($b = 1$); o que demonstra a complexidade na relação entre os fatores explorados. Com o intuito de facilitar a compreensão das análises que seguem e de diferenciar fatores de fracasso de características da franquia, foi adotada a convenção de denominar “fatores”, os fatores causadores ou contributivos para o fracasso e, de “aspectos” as características estruturais da franquia, em relação a treinamento, gestão ou iniciais.

4.6.1 Correlação entre aspectos iniciais e fatores de fracasso.

A análise que segue apresenta a correlação de 7 aspectos iniciais da franquia e demais aspectos da franquia (iniciais, gestão e treinamento) e fatores de fracasso.

4.6.1.1 Assessoria na Escolha do ponto comercial

A assessoria na escolha do ponto comercial guarda correlação positiva ($b=0,429$; $r=0,0036$) com assessoria na aquisição dos materiais, instalações e estoques; projeto arquitetônico para instalação da unidade franqueada ($b=0,5305$; $r=0,0002$) e suporte na inauguração da franquia ($b=0,3916$; $r=0,0064$), demonstrando que o ex-franqueado percebe a assessoria inicial como um pacote,

composto desde a escolha do ponto comercial e a elaboração do projeto arquitetônico até a aquisição de estoques e instalações da unidade. Também importa notar que esta assessoria tem correlação positiva ($b=0,3025$; $r=0,0358$) com “manuais de operações completos”.

As correlações com a assessoria na escolha do ponto comercial, denominada, estão demonstradas na tabela 16.

Tabela 16: Correlações com a assessoria na escolha do ponto comercial.

Aspectos / Fatores		b	r
5.1 – Assessoria na escolha do ponto comercial	5.2 – Assessoria na aquisição dos materiais, instalações e estoques:	0,42974	0,0036
	5.6 – Projeto arquitetônico para instalação da unidade franqueada	0,53055	0,0002
	5.7 – Suporte na inauguração da franquia:	0,39161	0,0064
	6.1 – Manuais de operações completos	0,30258	0,0358
	9.5.4 – Falta de experiência no ramo/setor de negócios escolhido.	0,34126	0,0173
Kendall Tau b Correlation Coefficients		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

Foi apresentada ainda uma correlação positiva ($b=0,3412$; $r=0,0173$) entre a assessoria inicial e a falta de experiência gerencial como fator influenciador do encerramento do negócio, o que indica que quanto maior a nota atribuída à assessoria inicial, maior também é a importância atribuída à falta de experiência no ramo de negócios escolhido como fator de encerramento do negócio. Esta correlação pode indicar que a percepção do franqueado de uma boa assessoria inicial está relacionada à falta de experiência no ramo, o que tornaria mais difícil a escolha do ponto e aquisição de insumos iniciais, já que não tem conhecimentos mais aprofundados sobre fornecedores, comportamento do mercado, etc.

4.6.1.2 Assessoria na aquisição dos materiais, instalações e estoques

Da mesma forma que o item anterior existe uma correlação positiva com as demais fases iniciais da franquia e com manuais de operações completos, o que corrobora com a afirmação anterior. Além destes aspectos também existe relação positiva ($b=0,3457$; $r=0,0308$) com o treinamento oferecido aos funcionários em

relação a operações, o que pode ser visto como um complemento à instalação inicial da franquia em relação às operações da mesma.

O aspecto “assessoria na aquisição dos materiais, instalações e estoques” e está apresentado na tabela 17.

Tabela 17: Correlações com a assessoria na aquisição dos materiais, instalações e estoques.

Aspectos / Fatores		b	r
5.2 – Assessoria na aquisição dos materiais, instalações e estoques:	5.1 – Assessoria na escolha do ponto comercial	0,42974	0,0036
	5.6 – Projeto arquitetônico para instalação da unidade franqueada	0,4601	0,0014
	5.7 – Suporte na inauguração da franquia:	0,30253	0,0352
	6.1 – Manuais de operações completos	0,34574	0,0164
	8.1 – Operações.	0,31129	0,0308
	9.1.2 – Falta de Pagamento à fornecedores.	-0,3446	0,0229
	9.3.1 – Localização comercial inadequada.	-0,3509	0,0174
	9.4.2 – Conduta ilegal ou antiética do franqueador.	-0,4307	0,0029
	9.5.1 – Condições econômicas locais problemáticas.	-0,3732	0,0123
	9.5.8 – Problemas particulares do(s) sócios.	0,30518	0,0336
Kendall Tau b Correlation Coefficients		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

Entre os fatores de fracasso, a falta de pagamento a fornecedores apresenta correlação negativa ($b=-0,3446$; $r=0,0229$) com a assessoria na aquisição de materiais e equipamentos, o que pode indicar uma melhor estruturação na escolha de fornecedores e conseqüentemente uma menor inadimplência para com os fornecedores, ou seja, quanto melhor a nota atribuída à assessoria na aquisição de materiais, menor o peso atribuído à falta de pagamento a fornecedores como fatores motivadores do encerramento do negócio.

Da mesma forma que o item anterior, a melhor assessoria inicial guarda correlação negativa ($b = -0,3509$; $r = 0,0174$) com a localização comercial inadequada o que indica que o impacto da localização no encerramento do negócio é menor tanto quanto for melhor a assessoria inicial. O fator denominado “condições locais problemáticas” também tem correlação negativa e da mesma forma que a localização comercial inadequada, este fator é menor, quanto melhor avaliada a assessoria inicial, servindo-se portanto da mesma elucidação.

A conduta antiética do franqueador tem relação negativa ($b=-0,4307$; $r=0,0029$) com este atributo, o que indica que o ex-franqueado atribui credibilidade ou não ao franqueador desde o estabelecimento inicial do negócio. Um aspecto que chama a atenção é a correlação positiva ($b=0,3051$; $r=0,0336$) deste atributo e os problemas particulares dos sócios como fator de encerramento do negócio, o que indica que o estabelecimento bem assistido da franquia não evita necessariamente problemas por vindouros entre os sócios.

4.6.1.3 Auxílio na obtenção de financiamento bancário

O aspecto auxílio na obtenção de financiamento bancário foi o item que teve menor nota na avaliação dos aspectos iniciais, porém, como já explicitado anteriormente, esta baixa avaliação pode ser atribuída a uma utilização de maior parte de capital próprio, o que torna inexistente a necessidade de auxílio na obtenção de financiamento bancário.

De qualquer forma, este atributo guarda correlação negativa ($b=-0,3324$; $r=0,0235$) com a central ou cooperativa de compras para ganho de escala e ($b=-0,3004$; $r=0,0387$) com a incapacidade do franqueado para seguir o sistema. Isto indica que quanto pior a avaliação do auxílio na obtenção de financiamento bancário, melhor a avaliação da central ou cooperativa de compras. Da mesma forma, quanto melhor a avaliação do auxílio na obtenção de financiamento, menor a nota atribuída ao peso da incapacidade do franqueado para seguir o sistema, este item será melhor explicitado adiante, em conjunto com outros fatores. As correlações com este atributo são apresentadas na tabela 18.

Tabela 18: Correlações com o auxílio na obtenção de financiamento bancário.

Aspectos / Fatores		b	r
5.3 – Auxílio na obtenção de financiamento bancário	6.4 – Central ou cooperativa de compras para ganho de escala.	-0,3324	0,0235
	9.4.3 – Incapacidade do franqueado para seguir o sistema.	-0,3004	0,0387

Kendall Tau **b** Correlation Coefficients Prob > |**r**| under H0: Rho=0

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

4.6.1.4 Programa para treinamento inicial dos franqueados

A tabela 19 apresenta as correlações com o aspecto “programa de treinamento inicial oferecido aos franqueados”.

Tabela 19: Correlações com o programa para treinamento inicial dos funcionários.

Aspectos / Fatores		b	r
5.4 – Programa para treinamento inicial dos franqueados	5.6 – Projeto arquitetônico para instalação da unidade franqueada	0,3709	0,0097
	6.1 – Manuais de operações completos	0,3869	0,0069
	8.2 – Marketing, Vendas e Produto.	0,3585	0,0119
	9.4.8 – Falta de treinamento oferecido pelo franqueador aos funcionários da franquia.	-0,3726	0,0110
	9.5.8 – Problemas particulares do(s) sócios.	0,3002	0,0355
Kendall Tau b Correlation Coefficients		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

Em relação aos aspectos iniciais, o programa inicial para treinamento de franqueados relaciona-se positivamente com o projeto arquitetônico para instalação da unidade franqueada ($b=0,3709$; $r=0,0097$), com manuais de operações completos ($b=0,3869$; $r=0,0069$) confirmando a avaliação de um pacote inicial, no que se refere também ao treinamento a funcionários. Ao contrário do que se poderia imaginar, o treinamento inicial oferecido aos franqueados não guarda relação com os todos os tipos de treinamento oferecidos ao mesmo, sendo que apenas o treinamento a funcionários em relação a marketing, vendas e produto tem correlação positiva ($b=0,3585$; $r=0,0119$) com o programa de treinamento inicial para os franqueados.

A correlação negativa ($b=-0,3709$; $r=0,0110$) entre o programa de treinamento inicial e a falta de treinamento oferecido aos funcionários indica que quanto pior a avaliação do treinamento inicial, maior será o impacto da falta de treinamento para o encerramento da empresa. Novamente, existe correlação positiva ($b=0,3002$; $r=0,0355$) entre este aspecto inicial (programa de treinamento inicial oferecido aos franqueados) e os problemas particulares dos sócios, reafirmando a colocação de que o apoio inicial tem pequeno poder frente aos possíveis problemas particulares dos sócios.

4.6.1.5 Programa para treinamento inicial dos funcionários

O treinamento oferecido aos funcionários da franquia guarda correlação positiva ($b=0,3176$; $r=0,0282$) com as ações de apoio do franqueador em casos de dificuldades do franqueado, indicando que o apoio oferecido ao franqueador é visto por meio das ações de treinamento inicial para funcionários, porém não é vista como correlata ao treinamento aos franqueados como discutido anteriormente. Sendo assim, o ex-franqueado visualiza o treinamento como apoio na forma de treinamento aos funcionários, enquanto o seu treinamento parece ser mais uma forma de obtenção do know-how que foi comprado. Isto se confirma pela correlação negativa ($b=-0,3709$; $r=0,0093$) entre o atributo ora analisado (programa para treinamento inicial dos funcionários) e o apoio do franqueador abaixo do esperado ou prometido, ou seja, quanto melhor o treinamento inicial dos funcionários, menor o peso atribuído ao apoio abaixo do esperado como fator de encerramento do negócio. Da mesma forma, a correlação negativa ($b=-0,4033$; $r=0,0061$) entre o programa de treinamento para funcionários e a falta de treinamento oferecido aos funcionários da empresa como fator de fracasso, apontam para a percepção do treinamento e conseqüentemente sua “não-atribuição” como fator de fracasso.

Ainda é interessante reparar que o treinamento em relação a recursos humanos oferecido ao franqueador tem relação positiva ($b=0,3244$; $r=0,0321$) com o treinamento inicial para funcionários. As correlações discutidas estão representadas na tabela 20.

Tabela 20: Correlações com o programa para treinamento inicial dos funcionários.

Aspectos / Fatores		b	r
5.5. – Programa para treinamento inicial dos funcionários:	6.3 – Ações de apoio do franqueador em casos de dificuldades do franqueado.	0,3176	0,0282
	7.3 – Recursos Humanos e Administração	0,3244	0,0321
	9.4.6 – Apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido.	-0,3709	0,0093
	9.4.8 – Falta de treinamento oferecido pelo franqueador aos funcionários da franquia.	-0,4033	0,0061
Kendall Tau b Correlation Coefficients		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

4.6.1.6 Projeto arquitetônico para instalação da unidade franqueada

A tabela 21 apresenta as correlações referentes ao atributo “projeto arquitetônico para instalação da unidade franqueada”.

Podem ser observadas as correlações já discutidas como assessoria na escolha do ponto comercial, aquisição de materiais, instalações e estoques e programa para treinamento inicial dos funcionários.

Tabela 21: Correlações com o projeto arquitetônico para instalação da unidade franqueada.

Aspectos/Fatores		b	r
5.6 – Projeto arquitetônico para instalação da unidade franqueada	5.1 – Assessoria na escolha do ponto comercial	0,5306	0,0002
	5.2 – Assessoria na aquisição dos materiais, instalações e estoques:	0,4601	0,0014
	5.4 – Programa para treinamento inicial dos franqueados	0,3709	0,0097
	5.7 – Suporte na inauguração da franquia:	0,4059	0,0039
	9.2.1 – Saturação de mercado.	0,3455	0,0196
	9.3.1 – Localização comercial inadequada.	-0,3180	0,0276
Kendall Tau b Correlation Coefficients		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

Além destas, ainda existe correlação positiva ($b=0,4059;r=0,0039$) com o suporte na inauguração da franquia, o que reforça ainda mais a existência de uma percepção unificada por parte do ex-franqueado em relação aos aspectos iniciais da franquia. Além disto, existe relação positiva com o fator “saturação de mercado” o que indica que mesmo percebendo um suporte inicial integrado, o ex-franqueado percebe uma saturação de mercado ($b=0,3455;r=0,0196$) e não uma localização comercial inadequada ($b=- 0,3180;r=0,0276$).

4.6.1.7 Suporte na inauguração da franquia

O suporte na inauguração da franquia demonstrado na tabela 22 é analisado em conjunto com os itens anteriormente discutidos.

Adicionalmente ao que já foi explorado, verifica-se que o suporte na inauguração da franquia é percebido em termos de treinamento, tendo correlação

positiva ($b=0,3314;r=0,0208$) com o treinamento em marketing e vendas oferecido aos franqueadores, bem como treinamento em recursos humanos e administração, oferecido aos mesmos ($b=0,3826;r=0,0096$) e aos funcionários ($b = 0,3141; r = 0,0333$). O item treinamento será melhor esmiuçado oportunamente.

Tabela 22: Correlações com o suporte na inauguração da franquia.

Aspectos / Fatores		b	r
5.7 – Suporte na inauguração da franquia:	5.1 – Assessoria na escolha do ponto comercial	0,3916	0,0064
	5.2 – Assessoria na aquisição dos materiais, instalações e estoques:	0,3025	0,0352
	5.6 – Projeto arquitetônico para instalação da unidade franqueada	0,4059	0,0039
	7.2 – Marketing, Vendas e Produto.	0,3314	0,0208
	7.3 – Recursos Humanos e Administração	0,3826	0,0096
	8.3 – Recursos Humanos e Administração	0,3141	0,0333
	9.1.2 – Falta de Pagamento à fornecedores.	-0,3062	0,0381
	9.4.2 – Conduta ilegal ou antiética do franqueador.	-0,3576	0,0111
Kendall Tau b Correlation Coefficients		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

Em relação aos aspectos iniciais da franquia, discutidos por ora, é interessante notar que estes se relacionam coerentemente entre si, constituindo de forma geral um pacote percebido pelo ex-franqueado. Entre os fatores de fracasso correlacionados aos aspectos iniciais, estão prioritariamente correlacionados de forma contrária (correlação negativa): a falta de pagamento a fornecedores, a conduta ilegal ou antiética do franqueador e a localização comercial inadequada, ou seja, quanto melhor o “pacote inicial”, menores os pesos atribuídos a estes fatores. Também figuram entre os problemas, de forma lógica, a falta de treinamento aos funcionários da franquia, indicando que o treinamento inicial dos funcionários está correlacionado negativamente com o a falta de treinamento como fator de fracasso.

Finalmente, interessa notar que os problemas contratuais entre os sócios aparecem com correlações positivas, ou seja, a boa estruturação inicial do negócio, nos aspectos abordados, parece não ter influência em problemas futuros que vierem a ocorrer entre os sócios. Também existe correlação positiva em relação aos manuais de operações completos e os aspectos iniciais da franquia em diversos

casos o que leva a crer que a manualização eficiente dos procedimentos e operações da franquia gera benefícios desde o início da mesma.

Também importa ressaltar que os aspectos relativos ao início do negócio foram os itens melhores avaliados com uma média de 3,20, em uma escala de 1 a 5, ou seja, provavelmente, estes itens têm uma influência menor nos fatores relativos ao fracasso de empreendimentos no sistema de franchising.

4.6.2 Correlação entre aspectos de gestão e fatores de fracasso.

A análise que segue apresenta a correlação de 8 aspectos de gestão explorados na pesquisa e as associações com os demais aspectos e fatores de fracasso. Os aspectos da franquia referentes à gestão foram os itens pior avaliados pelos ex-franqueados com uma avaliação média de 2,63 em uma escala que vai de 1 a 5. Estes atributos e suas correlações com os demais aspectos da franquia e fatores de fracasso serão discutidos a seguir.

4.6.2.1 Manuais de operações completos

A tabela 23 sintetiza as correlações do item “manuais de operações completos” e os demais aspectos da franquia. Como abordado anteriormente, este se relaciona positivamente com os aspectos iniciais da franquia. Além disso se correlaciona positivamente ($b=0,2882;r=0,0427$) com a percepção de centrais ou cooperativas de compras para ganho de escala. A descrição de manuais de operações completos também se correlaciona positivamente com o treinamento oferecido para o franqueador em relação a operações ($b=0,3368;r=0,0162$); marketing, vendas e produto ($b=0,3647;r=0,0112$) e recursos humanos e administração ($b=0,3169;r=0,0325$). Também é correlacionado positivamente ao treinamento oferecido aos funcionários em relação a operações ($b=0,3612;r=0,0103$) e marketing, vendas e produto ($b=0,3834;r=0,0062$).

Tabela 23: Correlações com os manuais de operações completos.

Aspectos / Fatores		b	r
6.1 – Manuais de operações completos	5.1 – Assessoria na escolha do ponto comercial	0,3026	0,0358
	5.2 – Assessoria na aquisição dos materiais, instalações e estoques:	0,3457	0,0164
	5.4 – Programa para treinamento inicial dos franqueados	0,3869	0,0069
	6.4 – Central ou cooperativa de compras para ganho de escala.	0,2882	0,0427
	7.1 – Operações.	0,3368	0,0162
	7.2 – Marketing, Vendas e Produto.	0,3647	0,0112
	7.3 – Recursos Humanos e Administração	0,3169	0,0325
	8.1 – Operações.	0,3612	0,0103
	8.2 – Marketing, Vendas e Produto.	0,3834	0,0062
	9.1.2 – Falta de Pagamento a fornecedores.	-0,4232	0,0043
	9.3.1 – Localização comercial inadequada.	-0,2950	0,0409
	9.3.4 – Níveis inadequados de estoque.	-0,3738	0,0124
	9.4.2 – Conduta ilegal ou antiética do franqueador.	-0,3273	0,0204
	9.4.5 – Competição de outras unidades franqueadas ou do franqueador.	-0,3112	0,0340
Kendall Tau b Correlation Coefficients		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

Este aspecto (manuais de operações completos) merece especial atenção, uma vez que se relacionam positivamente com praticamente todos os tipos de treinamento abordados, excetuando-se o treinamento para funcionários em relação a recursos humanos e administração⁹. Desta forma pode-se inferir que os manuais de operações fornecidos pelo franqueador funcionam como fonte de treinamento tanto para franqueadores quanto para seus funcionários de forma sistemática. Ou seja, os manuais completos, além de se relacionarem com fatores de fracasso discutidos a seguir, também se relacionam de forma consistente com a percepção de treinamento, que por sua vez, influencia em diversos outros aspectos de fracasso de unidades no sistema de franquia.

Entre os fatores de fracasso relacionados diretamente com manuais de operações completos todos apresentam correlações negativas, sendo estes: a falta de pagamento a fornecedores ($b=-0,4232$; $r=0,0043$); localização comercial inadequada ($b=-0,2950$; $r=0,0409$); níveis inadequados de estoque ($b=-$

⁹ A correlação entre “manuais de operações completos” e “treinamento oferecido a funcionários em relação a recursos humanos e administração” também é positiva, porém foi descartada devido ao valor de “ $r > 0,05$ ” fora do intervalo de confiança de 95% definido para esta análise.

0,3738; $r=0,0124$); conduta ilegal ou antiética do franqueador ($b=-0,3273$; $r=0,0204$) e competição de outras unidades franqueadas ou do franqueador ($b=-0,3112$; $r=0,0340$). Destarte, além da “manualização” estar relacionada ao treinamento, ainda parece ter impacto direto em alguns fatores de fracasso operacionais, como níveis de estoque e pagamento a fornecedores. Os manuais completos, também reduzem a percepção de uma conduta ilegal ou antiética do franqueador, uma vez que os procedimentos, forma de operação e regras ficam mais claros.

4.6.2.2 Consultoria de campo periódica

A consultoria de campo periódica apresentou correlação apenas com dois aspectos, apresentados na tabela 24, sendo uma característica da franquia e um fator de fracasso.

Tabela 24: Correlações com a consultoria de campo periódica.

Aspectos / Fatores		b	r
6.2 – Consultoria de campo periódica.	6.3 – Ações de apoio do franqueador em casos de dificuldades do franqueado.	0,2900	0,0403
	9.1.1 – Resultado financeiro com a franquia abaixo da expectativa inicial.	-0,3463	0,0180
Kendall Tau b Correlation Coefficients		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

A correlação positiva com as ações de apoio do franqueador em caso de dificuldades ($b=0,290$; $r=0,0403$) demonstra que a consultoria é vista como uma das formas de apoio ao franqueado em casos de dificuldades, ou seja, quanto melhor a avaliação da consultoria de campo, melhor a avaliação do “socorro” prestado ao franqueado.

Por outro lado, este atributo apresenta correlação negativa com o resultado financeiro com a franquia abaixo do esperado ($b=-0,3463$; $r=0,018$), sendo este o fator avaliado de forma mais crítica para o encerramento da franquia, com uma média de 4,44 na escala de 1 a 5. Desta forma, a consultoria de campo é importante item de atenção podendo influir no resultado financeiro da franquia e conseqüentemente em seu encerramento. Como explica Dahab (1996), as ações de apoio do franqueador ao franqueado são percebidas de diversas formas, entre elas,

por meio da consultoria e do treinamento periódico oferecido ao franqueado. Uma franquia oferece periodicamente apoio a seu franqueado, e não somente no momento inicial.

4.6.2.3 Ações de apoio do franqueador em casos de dificuldades do franqueado

A tabela 25 apresenta as correlações de diversos aspetos com as ações de apoio do franqueador em casos de dificuldades.

Tabela 25: Correlações com as ações de apoio do franqueador em casos de dificuldades do franqueado.

Aspectos / Fatores		b	r
6.3 – Ações de apoio do franqueador em casos de dificuldades do franqueado.	5.5. – Programa para treinamento inicial dos funcionários:	0,3176	0,0282
	6.2 – Consultoria de campo periódica.	0,2900	0,0403
	6.6 – Comunicação entre franqueador e franqueado.	0,5266	0,0002
	6.7 – Compromisso e confiança entre franqueador e franqueado.	0,4836	0,0006
	7.3 – Recursos Humanos e Administração	0,3584	0,0164
	9.1.1 – Resultado financeiro com a franquia abaixo da expectativa inicial.	-0,2966	0,0447
	9.2.2. – Produto mal posicionado em preço ou qualidade.	-0,4706	0,0012
	9.4.3 – Incapacidade do franqueado para seguir o sistema.	0,4634	0,0011
	9.4.4 – Incapacidade do franqueado para se envolver nos negócios e nas operações.	0,3351	0,0208
	9.4.8 – Falta de treinamento oferecido pelo franqueador aos funcionários da franquia.	-0,3497	0,0160
	9.4.9 – Atritos constantes com o franqueador.	-0,5411	0,0001
9.4.10 – Problemas contratuais com o franqueador.	-0,3959	0,0044	
Kendall Tau b Correlation Coefficients		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

Estas ações se relacionam com o programa de treinamento para funcionários (b=0,3176; r=0,0282) mostrando que este apoio é percebido em termos de treinamento aos funcionários e ao franqueado em relação a recursos humanos e administração (b=0,3584;r=0,0164) e de consultoria de campo (b=0,2900;r=0,0403).

A correlação negativa ($b=-0,3497$; $r=0,0160$) com o fator de fracasso falta de treinamento a funcionários também é congruente com esta análise, indicando que o apoio oferecido reduz o peso da falta de treinamento como contribuinte do fracasso.

Outro aspecto correlacionado fortemente de forma positiva com as ações de apoio ao franqueado, é a avaliação de compromisso e confiança entre franqueado e franqueador ($b=0,4836$; $r=0,0006$). O apoio oferecido ao franqueado nos casos de adversidades é gerador de confiança entre as partes, o que corrobora com a correlação entre comunicação entre franqueador e franqueado possuindo este também correlação fortemente positiva ($b=0,5266$; $r=0,0002$) com a avaliação das ações de apoio. Em outras palavras, quanto melhor avaliadas as ações de apoio, melhor a confiança entre as partes e melhor a comunicação entre ambas e vice-versa. Estas relações mostram a importância da parceria no tocante do negócio.

A explicação anterior parece influir de forma interessante em alguns fatores relacionados ao fracasso, especialmente em relação à incapacidade auto-atribuída do franqueado de se envolver nos negócios e operações ou de seguir o sistema tendo estas correlações positivas sendo respectivamente ($b=0,3351$; $r=0,0208$) e ($b=0,4634$; $r=0,0011$). Ou seja, as ações de apoio estão relacionadas à confiança e comunicação, desta forma, quanto melhor avaliadas as ações de apoio, maior o peso atribuído à própria incapacidade do franqueado de se adaptar ao sistema. Mesmo tendo encerrado seu negócio sob o sistema do franqueador, o ex-franqueado também percebe sua contribuição para a ocorrência do mesmo, ou seja, também se responsabiliza e isto ocorre quanto maior o nível de compromisso, confiança e comunicação atribuídos ao relacionamento.

O apoio oferecido ao franqueado também reduz a influência de problemas com o franqueador em relação a outros aspectos de fracasso, como mostra a correlação negativa com os aspectos “atritos constantes com o franqueador” ($b=-0,5411$; $r=0,0001$) e “problemas contratuais com o franqueador” ($b=-0,3959$; $r=0,0044$).

Assim sendo, uma melhor avaliação do apoio oferecido em casos de dificuldades atua em cadeia, gerando maior confiança e comunicação e reduzindo o peso atribuído a atritos ou problemas contratuais entre as partes. Ainda interessa lembrar que este item, (ações de apoio do franqueador em casos de dificuldades do franqueado) foi um dos pontos que teve a menor nota na avaliação dos ex-franqueados, com uma média de 2,23 na escala de 1 a 5. Apesar de relacionar-se

com diversos aspectos importantes dentro da franquia, o item teve uma má avaliação indicando ser um ponto crítico.

4.6.2.4 Central ou cooperativa de compras para ganho de escala

A central de compras é correlacionada positivamente com manuais completos ($b=0,2882$; $r=0,0427$), comunicação entre franqueado e franqueador ($b=0,2809$; $r=0,0470$) e compromisso e confiança entre franqueado e franqueador ($b=0,3142$; $r=0,0260$). Em relação aos fatores de fracasso, relaciona-se negativamente com falta de crédito bancário ($b=-0,2930$; $r=0,0468$), falta de inovação e criatividade ($b=-0,2921$; $r=0,0405$) e problemas contratuais com o franqueador ($b=-0,3151$; $r=0,0238$).

A tabela 26 apresenta as correlações com a central ou cooperativa de compras para ganho de escala.

Tabela 26: Correlações com a central ou cooperativa de compras para ganho de escala.

Aspectos / Fatores		b	r
6.4 – Central ou cooperativa de compras para ganho de escala.	5.3 – Auxílio na obtenção de financiamento bancário	-0,3324	0,0235
	6.1 – Manuais de operações completos	0,2882	0,0427
	6.6 – Comunicação entre franqueador e franqueado.	0,2809	0,0470
	6.7 – Compromisso e confiança entre franqueador e franqueado.	0,3142	0,0260
	9.1.5 – Falta de crédito bancário.	-0,2930	0,0468
	9.2.5 – Falta de inovação ou criatividade.	-0,2921	0,0405
	9.4.10 – Problemas contratuais com o franqueador.	-0,3151	0,0238
Kendall Tau b Correlation Coefficients		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

4.6.2.5 Programas de propaganda e marketing em nível nacional, estadual ou local

A avaliação de “programas de propaganda e marketing em nível nacional, estadual ou local” possui correlação negativa ($b=-0,2985$; $r=0,0374$) com a “falta de experiência no ramo ou setor de negócio escolhido” e correlação positiva com “falta de clientes” ($b=0,2949$; $r=0,0401$). Esta relação indica que apesar da melhor

avaliação da propaganda, não existe uma amenização do fator "falta de clientes", talvez porque o ex-franqueado não percebesse um programa eficiente de propaganda, como demonstra a baixa avaliação deste item na avaliação dos aspectos de gestão. Os dados apresentados encontram-se na tabela 27.

Tabela 27: Correlações com programas de marketing em nível nacional, estadual ou local.

Aspectos / Fatores		b	r
6.5 – Programas de propaganda e Marketing em nível nacional, estadual ou local.	9.5.4 – Falta de experiência no ramo/setor de negócios escolhido.	-0,2985	0,0374
	9.5.6 – Falta de clientes.	0,2949	0,0401
Kendall Tau b Correlation Coefficients		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

4.6.2.6 Comunicação entre franqueador e franqueado

A tabela 28 aponta as correlações com o aspecto "comunicação entre franqueado e franqueador". Como comentado anteriormente, apresenta correlações positivas com as ações de apoio do franqueador em caso de dificuldade e central ou cooperativa de compras para ganho de escala. Ademais, existe também correlação positiva com diversos aspectos referentes ao treinamento oferecido ao franqueado em operações ($b=0,3030$; $r=0,0297$), marketing, vendas e produto ($b=0,4235$; $r=0,0031$) e recursos humanos e administração ($b=0,3018$; $r=0,0411$). Novamente, fica reforçada a importância da comunicação entre as partes.

Estas correlações positivas indicam que a percepção do franqueado em relação ao treinamento a ele oferecido é afetada de forma consistente de acordo com a comunicação entre as partes. O mesmo acontece com o treinamento oferecido ao funcionário da franquia em relação a operações ($b=0,2907$; $r=0,0381$). A comunicação também afeta a percepção de problemas contratuais com o franqueador, tendo com este forte correlação negativa ($b=-0,4943$; $r = 0,0003$). Evidentemente, quanto melhor a comunicação e clareza de informações entre as partes, menor a possibilidade de ocorrerem problemas contratuais, pois os itens do contrato tendem a serem melhor explicitados, evitando problemas posteriores.

Tabela 28: Correlações com comunicação entre franqueador e franqueado.

Aspectos		b	r
6.6 – Comunicação entre franqueador e franqueado.	6.3 – Ações de apoio do franqueador em casos de dificuldades do franqueado.	0,5266	0,0002
	6.4 – Central ou cooperativa de compras para ganho de escala.	0,2809	0,0470
	7.1 – Operações.	0,3030	0,0297
	7.2 – Marketing, Vendas e Produto.	0,4235	0,0031
	7.3 – Recursos Humanos e Administração	0,3018	0,0411
	8.1 – Operações.	0,2907	0,0381
	9.2.5 – Falta de inovação ou criatividade.	-0,3510	0,0125
	9.4.10 – Problemas contratuais com o franqueador.	-0,4943	0,0003
Kendall Tau b Correlation Coefficients		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

4.6.2.7 Compromisso e confiança entre franqueador e franqueado

A tabela 29 sintetiza as correlações entre o aspecto “compromisso e confiança entre franqueador e franqueado” e os demais aspectos da franquia e fatores de fracasso.

Tabela 29: Correlações com o compromisso e confiança entre franqueador e franqueado.

Aspectos / Fatores		b	r
6.7 – Compromisso e confiança entre franqueador e franqueado.	6.3 – Ações de apoio do franqueador em casos de dificuldades do franqueado.	0,4836	0,0006
	6.4 – Central ou cooperativa de compras para ganho de escala.	0,3142	0,0260
	7.1 – Operações.	0,2822	0,0424
	7.2 – Marketing, Vendas e Produto.	0,3366	0,0183
	9.2.5 – Falta de inovação ou criatividade.	-0,3944	0,0049
	9.4.8 – Falta de treinamento oferecido pelo franqueador aos funcionários da franquia.	-0,2972	0,0378
	9.4.10 – Problemas contratuais com o franqueador.	-0,4638	0,0007
Kendall Tau b Correlation Coefficients		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

O compromisso e confiança entre franqueado e franqueador, assim como a comunicação, possui correlação positiva com a avaliação de ações de apoio do franqueador (b=0,4836; r=0,0006) e central ou cooperativa de compras para ganho de escala (b=0,3142; r=0,00260). De forma similar, também possui correlações positivas com treinamento oferecido ao franqueado em relação a operações

($b=0,2822;r=0,0424$) e marketing, vendas e produto ($b=0,3366;r=0,0183$). Em relação aos fatores de fracasso, possui correlações negativas com falta de inovação e criatividade ($b=-0,3944;r=0,0049$), falta de treinamento oferecido pelo franqueador aos funcionários ($b=-0,2972;r=0,0378$) e problemas contratuais com o franqueador ($b=-0,4638;r=0,0007$). Os aspectos referentes a compromisso e confiança e aspectos de comunicação entre franqueado e franqueador apresentam correlações bastante similares. Apresentando evidências que a comunicação pode ser fator gerador de confiança, evitando problemas como atritos contratuais e falta ou não compreensão dos treinamentos oferecidos. Da mesma forma o inverso pode ser inferido, ou seja, a confiança, o compromisso e a comunicação entre as partes dependem da assistência oferecida em relação a treinamento e da não ocorrência de problemas contratuais.

4.6.2.8 Reserva de território adequada

O último aspecto de gestão avaliado pela pesquisa foi a reserva de território adequada, implicando em não concorrência dentro da própria rede. Este aspecto apresenta relação negativa ($b=-0,4398$; $r=0,0023$) com o fator “falta de experiência gerencial”. A reserva de território, foi o item melhor avaliado pelos ex-franqueados, com uma média de 4,26 na escala de 1 a 5. Apesar da correlação apresentada, este fator parece não ter ocasionado graves problemas na amostra analisada. A tabela 30 descreve esta correlação.

Tabela 30: Correlação com a reserva de território adequada.

Aspectos / Fatores		b	r
6.8 – Reserva de território adequada, o que implica em não concorrência dentro da própria rede.	9.5.3 – Falta de experiência gerencial.	-0,4398	0,0023
Kendall Tau b Correlation Coefficients		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

Entre os aspectos de gestão analisados nesta subseção, os manuais completos são relacionados fortemente ao treinamento oferecido pelo franqueador, o que mostra a importância deste aspecto para a franquia. Ademais, os manuais também estão relacionados a aspectos referentes ao início da franquia e a alguns fatores de fracasso operacionais. Uma das formas de repassar ao franqueado o

know-how comprado é a elaboração de manuais completos, que completa de forma peculiar o treinamento oferecido pelo franqueador.

As ações de apoio ao franqueado em caso de dificuldades apresentam correlações peculiares, sendo relacionados a aspectos como confiança entre franqueador e franqueado e a uma série de fatores de fracasso como: resultado financeiro abaixo das expectativas, atritos com o franqueador, problemas contratuais, e falta de treinamento, produto mal posicionado em preço ou qualidade, entre outros. O que se torna aparente é que o apoio oferecido pelo franqueador tem papel importante no desenvolvimento e manutenção de diversos itens intrínsecos do franchising.

O terceiro aspecto ressaltado na análise é o trinômio: compromisso, confiança e comunicação entre franqueado e franqueador, este terceiro aspecto relaciona-se também ao treinamento e a fatores de fracasso, como problemas contratuais e falta de inovação ou criatividade. Além de se relacionar com as ações de apoio do franqueador ao franqueado em casos de dificuldade.

O delineamento destes três aspectos e a inter-relação aparentemente funciona como um ciclo. Este ciclo, se não diretamente relacionado, é entremeado pela percepção de treinamento. Destarte, os manuais corroboram com o treinamento, o treinamento relaciona-se com a percepção de apoio do franqueador ao franqueado, além de influir na confiança e comunicação entre franqueador e franqueado. Cria-se assim uma percepção sistêmica, onde não existe um fator isolado, ou uma deficiência específica, ou seja, os aspectos de gestão possuem um caráter de complementaridade entre si. O treinamento, discutido na sub-seção seguinte também é componente deste sistema, assim como alguns aspectos iniciais da franquia, analisados anteriormente e relacionam-se de forma variada com aspectos de fracasso.

4.6.3 Correlação entre aspectos de treinamento e fatores de fracasso

Os aspectos da franquia referentes ao treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado e a seus funcionários, demonstraram diversas correlações, com aspectos iniciais, aspectos de gestão e especialmente com fatores de fracasso. O treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado foi o que apresentou maiores

correlações como aspectos da franquia a fatores de fracasso, porém o treinamento aos funcionários também se mostra significativo. Os aspectos referentes ao treinamento são explorados nesta subseção.

4.6.3.1 Treinamento oferecido ao franqueado em operações

A tabela 31 apresenta as correlações de Kendall Tau para o treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado em relação a operações.

Tabela 31: Correlações com o treinamento oferecido ao franqueado em operações.

Aspectos / Fatores		b	r
7.1 – Operações.	6.1 – Manuais de operações completos	0,3368	0,0162
	6.6 – Comunicação entre franqueador e franqueado.	0,3030	0,0297
	6.7 – Compromisso e confiança entre franqueador e franqueado.	0,2822	0,0424
	7.3 – Recursos Humanos e Administração	0,3642	0,0138
	8.1 – Operações.	0,3019	0,0312
	8.2 – Marketing, Vendas e Produto.	0,2911	0,0368
	9.1.2 – Falta de Pagamento a fornecedores.	-0,3153	0,0323
	9.2.5 – Falta de inovação ou criatividade.	-0,3279	0,0196
	9.3.1 – Localização comercial inadequada.	-0,3613	0,0119
	9.4.2 – Conduta ilegal ou antiética do franqueador.	-0,3623	0,0099
	9.4.3 – Incapacidade do franqueado para seguir o sistema.	0,3136	0,0251
	9.4.6 – Apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido.	-0,4079	0,0033
	9.4.9 – Atritos constantes com o franqueador.	-0,4795	0,0006
9.5.1 – Condições econômicas locais problemáticas.	-0,3307	0,0226	
Kendall Tau b Correlation Coefficients		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

De acordo com a pesquisa, verifica-se que existe correlação positiva entre este tipo de treinamento e aspectos de gestão da franquia, como explorado anteriormente como manuais de operações completos ($b=0,3368$; $r=0,0162$), comunicação entre franqueado e franqueador ($b=0,3030$; $r=0,0297$) e o compromisso e confiança entre os mesmos ($b=0,2822$; $r=0,0424$). De forma aparentemente lógica, a avaliação do treinamento em operações também se relaciona positivamente com

outros tipos de treinamento, como treinamento em recursos humanos e administração oferecido ao franqueado ($b=0,3642;r=0,0138$) e treinamentos oferecidos aos funcionários em operações ($b=0,3019;r=0,0312$) e marketing, vendas e produto ($b=0,2911;r=0,0368$). Diante do exposto, a percepção dos elementos da amostra em relação ao treinamento em operações é visto como sinérgico com outros tipos de treinamento oferecidos pelo franqueador, ou seja, é visto também como um “pacote” assim como os aspectos iniciais da franquia.

Em relação aos fatores de fracasso, os ex-franqueados desta amostra, atribuem avaliações que se correlacionam de forma negativa com o treinamento em relação a operações, ou seja, quanto melhor avaliado o treinamento, menor o peso atribuído a estes fatores em relação ao fracasso, a única exceção é a incapacidade do franqueado de seguir o sistema, com uma correlação positiva ($b=0,3136;r=0,0251$). Isto indica que da mesma forma que ocorre com as avaliações de comunicação, compromisso e confiança; quanto melhor avaliado o treinamento oferecido, maior o peso atribuído à incapacidade do franqueador de seguir o sistema, ou seja, quanto mais bem estruturada a franquia, maior a “parcela de culpa” assumida pelo ex-franqueado pelo fracasso do empreendimento.

As demais correlações são com “falta de pagamento a fornecedores” ($b=-0,3153;r=0,0323$), “falta de inovação ou criatividade” ($b=-0,3279;r=0,0196$), “localização comercial inadequada” ($b=-0,3613;r=0,0119$), “conduta ilegal ou antiética do franqueador” ($b=-0,3632;r=0,0099$), “apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido” ($b=-0,4079;r=0,0033$), “atritos constantes com o franqueador” ($b=-0,04795;r=0,0006$) e “condições econômicas locais problemáticas” ($b=0,3307;r=0,0226$). Estas correlações indicam que a má avaliação do treinamento em operações eleva o peso de problemas financeiros, comerciais, e principalmente da franquia, ou seja, quanto pior avaliado o treinamento, maior o impacto dos fatores descritos no encerramento do negócio.

As diversas correlações apresentadas clarificam a importância do treinamento associada ao desenvolvimento da franquia, ou seja, este aspecto possui uma amplitude de correlações que torna clara sua importância.

4.6.3.2 Treinamento oferecido ao franqueado em marketing, vendas e produto

O treinamento em relação a marketing, vendas e produto tem comportamento similar ao treinamento em operações, descrito anteriormente, assim como o treinamento oferecido em relação a recursos humanos e administração, ou seja, o treinamento oferecido ao franqueado também é visto como um pacote, o ex-franqueado, não faz distinções significativas em relação ao treinamento a eles oferecido. Sendo assim, os resultados das correlações com estes dois aspectos são descritos nas tabelas 32 e 33, sendo comentadas apenas algumas particularidades.

O treinamento em relação a marketing, vendas e produto, tem como particularidade uma menor correlação com fatores de fracasso específicos, sendo estes principalmente em relação ao apoio ou atritos com o franqueador.

Tabela 32: Correlações com o treinamento oferecido ao franqueado em marketing, vendas e produto.

Aspectos / Fatores		b	r
7.2 – Marketing, Vendas e Produto.	5.7 – Suporte na inauguração da franquia:	0,3314	0,0208
	6.1 – Manuais de operações completos	0,3647	0,0112
	6.6 – Comunicação entre franqueador e franqueado.	0,4235	0,0031
	6.7 – Compromisso e confiança entre franqueador e franqueado.	0,3366	0,0183
	7.3 – Recursos Humanos e Administração	0,4918	0,0012
	9.2.6 – Concorrência acirrada.	0,3168	0,0333
	9.3.1 – Localização comercial inadequada.	-0,4000	0,0066
	9.4.3 – Incapacidade do franqueado para seguir o sistema.	0,3441	0,0166
	9.4.6 – Apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido.	-0,4264	0,0028
	9.4.9 – Atritos constantes com o franqueador.	-0,3865	0,0071
Kendall Tau b Correlation Coefficients		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

4.6.3.3 Treinamento oferecido ao franqueado em recursos humanos e administração

O treinamento em relação a recursos humanos e administração também se comporta de maneira similar, porém, neste caso, os dados da pesquisa apontam que o ex-franqueado correlaciona negativamente a avaliação do treinamento oferecido,

com a falta de treinamento como fator de fracasso ($b=-0,3162;r=0,0345$) e com problemas particulares dos sócios ($b=-0,3074;r=0,0373$) Este poderia fornecer indícios de que o treinamento em relação a recursos humanos e administração pode colaborar para um melhor relacionamento entre os sócios, e conseqüentemente contribuir para que este tipo de problema tenha menores impactos para o encerramento da franquia, porém, devido à baixa média ($m=2,05$) e ao alto desvio padrão ($dp=1,337$) encontrados na avaliação deste fator, prefere-se deixar esta colocação apenas como um indício para estudos futuros.

Tabela 33: Correlações com o treinamento oferecido ao franqueado em recursos humanos e administração.

Aspectos		b	r
7.3 – Recursos Humanos e Administração	5.5. – Programa para treinamento inicial dos funcionários:	0,3244	0,0321
	5.7 – Suporte na inauguração da franquia:	0,3826	0,0096
	6.1 – Manuais de operações completos	0,3169	0,0325
	6.3 – Ações de apoio do franqueador em casos de dificuldades do franqueado.	0,3584	0,0164
	6.6 – Comunicação entre franqueador e franqueado.	0,3018	0,0411
	7.1 – Operações.	0,3642	0,0138
	7.2 – Marketing, Vendas e Produto.	0,4918	0,0012
	8.1 – Operações.	0,3297	0,0262
	9.3.1 – Localização comercial inadequada.	-0,3311	0,0299
	9.4.3 – Incapacidade do franqueado para seguir o sistema.	0,4094	0,0058
	9.4.6 – Apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido.	-0,4833	0,0010
	9.4.7 – Falta de treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado.	-0,3162	0,0345
	9.4.9 – Atritos constantes com o franqueador.	-0,4005	0,0069
9.5.8 – Problemas particulares do(s) sócios.	-0,3074	0,0373	
Kendall Tau b Correlation Coefficients		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

4.6.3.4 Treinamento oferecido aos funcionários em operações, marketing, vendas, produto e recursos humanos e administração

As correlações com o treinamento oferecido aos funcionários são descritos nas tabelas 34 e 35, da mesma forma que o treinamento oferecido aos ex-

franqueados, estes se relacionam positivamente com aspectos iniciais e de gestão (anteriormente explorados) e negativamente com alguns fatores de fracasso. Sendo que se destaca a relação negativa entre os treinamentos a manutenção inadequada das instalações, ou seja, um pior treinamento aos funcionários eleva o peso do fator “manutenção inadequada das instalações” como fator de fracasso.

Tabela 34: Correlações com o treinamento oferecido aos funcionários em marketing, vendas e produto.

Aspectos		b	r
8.2 – Marketing, Vendas e Produto.	5.4 – Programa para treinamento inicial dos franqueados	0,3585	0,0119
	6.1 – Manuais de operações completos	0,3834	0,0062
	7.1 – Operações.	0,2911	0,0368
	8.3 – Recursos Humanos e Administração	0,5443	0,0002
	9.2.2. – Produto mal posicionado em preço ou qualidade.	-0,3741	0,0093
	9.3.2 – Instalações inadequadas.	-0,4154	0,0040
	9.3.4 – Níveis inadequados de estoque.	-0,3742	0,0119
	9.4.2 – Conduta ilegal ou antiética do franqueador.	-0,3060	0,0294
Kendall Tau b Correlation Coefficients		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

Tabela 35: Correlação com o treinamento oferecido aos funcionários em recursos humanos e administração.

Aspectos		b	r
8.3 – Recursos Humanos e Administração	5.7 – Suporte na inauguração da franquia:	0,3141	0,0333
	8.2 – Marketing, Vendas e Produto.	0,5443	0,0002
	9.3.2 – Instalações inadequadas.	-0,4642	0,0023
Kendall Tau b Correlation Coefficients		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

Deste modo, as correlações entre o treinamento oferecido ao ex-franqueados e seus funcionários indicam que os ex-franqueados desta amostra percebem o treinamento em bloco, e também relacionam este treinamento às ações de apoio do franqueador, assim sendo, o apoio prestado pelo franqueador não ocorre apenas através de consultoria de campo, mas também por meio de treinamento ao franqueado e seus funcionários. Ademais o treinamento oferecido aos franqueados quando bem avaliado se relaciona de forma positiva com os fatores de fracasso atribuídos ao ex-franqueados (incapacidade de seguir o sistema e incapacidade de se envolver nos negócios e nas operações da franquia), desta forma, quando o ex-franqueado percebe um bom treinamento, considera que ele também é responsável

pelo fracasso do empreendimento, não direcionando todo o peso apenas para o franqueador.

4.7 CORRELAÇÃO ENTRE OS FATORES DE FRACASSO

A análise anterior relacionou os aspectos relativos à franquia entre si e os fatores de fracasso, não analisando a correlação entre si dos fatores de fracasso. A presente seção tratará de analisar apenas as correlações entre os fatores de fracasso, já que uma nova avaliação de correlação com os aspectos da franquia tornar-se-ia demasiadamente repetitiva. As análises também serão elaboradas por blocos sendo dividida em fatores financeiros, mercadológicos, comerciais, da franquia e demais aspectos.

Existem diversas correlações que se repetem, ou seja, da mesma forma que “A” se relaciona com “B”, “B” se relaciona com “A”, desta forma, as relações serão analisadas uma única vez, porém expostas nas tabelas de forma completa, permitindo assim uma melhor visualização do conjunto de fatores relacionados ao fator exposto em cada uma das tabelas.

4.7.1 Correlação fatores financeiros

Os fatores financeiros foram os que tiveram, de acordo com a amostra, maior peso no encerramento do negócio de forma geral, com uma média geral (M) de 2,71. As correlações entre os fatores financeiros de fracasso e os demais fatores encontram-se dispostas na tabela 36.

O resultado financeiro com a franquia abaixo da expectativa inicial, apesar de ter sido considerado o fator mais crítico na avaliação dos ex-franqueados, correlaciona-se diretamente e negativamente ($b = -0,4229$; $r = 0,0072$) apenas com a inadimplência. A primeira vista, esta afirmação parece estranha, porém é necessário recorrer às análises traçadas anteriormente. Em primeiro lugar a inadimplência possui um pequeno peso como fator de fracasso, com uma média (m) de 1,38 em uma escala que vai de 1 a 5 e 1 corresponde a “inexistente”. Outro ponto importante é a consideração dos aspectos relativos à franquia expostos anteriormente, ou seja,

o resultado abaixo do esperado relaciona-se com a consultoria de campo periódica e apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido, desta forma estes aspetos da franquia citados parecem ter influência maior do que a inadimplência neste fator de fracasso.

Tabela 36: Correlação fatores financeiros

Fatores		b	r
9.1.1 – Resultado financeiro com a franquia abaixo da expectativa inicial.	9.3.5 – Inadimplência.	-0,4229	0,0072
	9.1.4 – Má gestão do fluxo de caixa.	0,4685	0,0015
	9.3.1 – Localização comercial inadequada.	0,5474	0,0003
	9.4.2 – Conduta ilegal ou antiética do franqueador.	0,3023	0,0416
9.1.2 – Falta de Pagamento à fornecedores.	9.4.4 – Incapacidade do franqueado para se envolver nos negócios e nas operações da franquia.	0,3122	0,0392
	9.5.1 – Condições econômicas locais problemáticas.	0,3293	0,0316
	9.5.4 – Falta de experiência no ramo/setor de negócios escolhido.	0,3717	0,0116
	9.1.2 – Falta de pagamento a fornecedores.	0,4685	0,0015
	9.2.2. – Produto mal posicionado em preço ou qualidade.	0,3064	0,0328
9.1.4 – Má gestão do fluxo de caixa.	9.2.3 – Falta de orientação ao cliente.	0,3370	0,0174
	9.4.2 – Conduta ilegal ou antiética do franqueador.	0,3455	0,0138
	9.5.4 – Falta de experiência no ramo/setor de negócios escolhido.	0,3411	0,0143
	9.5.7 – Carga tributária elevada.	-0,3988	0,0046
9.1.5 – Falta de crédito bancário.	9.4.4 – Incapacidade do franqueado para se envolver nos negócios e nas operações da franquia.	-0,3180	0,0331
	9.5.1 – Condições econômicas locais problemáticas.	0,3065	0,0424
	9.5.2 – Recessão econômica do país.	0,4399	0,0045
	9.5.5. – Ausência de planejamento.	0,3926	0,0069
9.1.6 – Taxas de royalties elevadas.	9.4.2 – Conduta ilegal ou antiética do franqueador.	0,2874	0,0413
Kendall Tau b Correlation Coefficients		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

A falta de pagamento a fornecedores relaciona-se positivamente ($b=0,4685$; $r=0,0015$) com a má gestão do fluxo de caixa, o que parece lógico, uma vez que a administração incorreta do fluxo de caixa leva a dificuldades de manter os pagamentos em dia. Também existem correlações positivas com a localização inadequada ($b=0,5474$; $r=0,0003$), e condições econômicas locais problemáticas ($b=0,3293$; $r=0,0316$). Assim sendo, a falta de pagamento a fornecedores também

podem ocorrer devido a questões mercadológicas e comerciais que acabam por gerar dificuldades financeiras. É interessante notar também que, a falta de pagamento a fornecedores relaciona-se ($b=0,3717$; $r=0,0116$) com a falta de experiência no ramo de negócios escolhido, indicando que não necessariamente o know-how repassado pela franquia supriu as deficiências do ex-franqueado em relação a um ramo de negócio no qual não possuía experiência ocasionando possíveis problemas financeiros. Ainda em relação à falta de pagamento de fornecedores, os ex-franqueados desta amostra consideram que a conduta antiética ou ilegal do franqueador também tem correlação positiva ($b=0,3023$; $r=0,0416$), assim como a própria incapacidade do ex-franqueado de se envolver nos negócios e nas operações da franquia ($b=0,3122$; $r=0,0392$). Estas relações indicam que apesar do ex-franqueado se considerar responsável pela inexperiência no ramo, ou incapacidade de se envolver no negócio, relaciona a falta de pagamento também a uma conduta antiética ou ilegal do franqueador.

A má gestão do fluxo de caixa é um fator que possui diversas similaridades com o item analisado anteriormente como as correlações com a falta de experiência no setor ($b=0,3455$; $r=0,0138$) e conduta antiética ou ilegal do franqueador ($b=0,3411$; $r=0,0134$), porém, a má gestão do fluxo de caixa também se relaciona com aspectos mercadológicos, como falta de orientação ao cliente ($b=0,3370$; $r=0,0174$) e produto mal posicionado em preço ou qualidade ($b=0,3064$; $r=0,0328$). Interessa ainda notar que existe correlação negativa com a carga tributária elevada ($b=-0,4229$; $r=0,0046$), ou seja, quanto maior o peso atribuído à má gestão do fluxo de caixa, menor o peso atribuído à carga tributária elevada como fator de fracasso.

A falta de crédito bancário, apesar de ser considerado um fator de pequena importância possui maior correlação com fatores externos, como condições econômicas locais problemáticas ($b=0,3065$; $r=0,0424$) e recessão econômica do país ($b=0,4399$; $r=0,0045$). A ausência de planejamento também se correlaciona positivamente com a falta de crédito bancário ($b=0,3926$; $r=0,0069$), o que pode indicar falta de informações e preparação para adquirir um maior fôlego financeiro através do financiamento de terceiros, se necessário. A correlação negativa ($b=-0,3180$; $r=0,0331$) entre a falta de financiamento bancário e a incapacidade do franqueado de se envolver nas operações da franquia parece ser lógica, já que quanto mais envolvido o ex-franqueado se considera melhor seu empenho em captação de financiamentos, se for preciso.

Por fim, a avaliação de taxas de *royalties* elevadas, que tem um grande peso atribuído ao encerramento do negócio ($m=3,44$) está relacionada tão somente e positivamente ($b=0,2874$; $r=0,0413$) com a conduta ilegal ou antiética do franqueador.

4.7.2 Correlação fatores mercadológicos

A tabela 37 apresenta a correlação dos fatores de fracasso mercadológicos com os demais fatores de fracasso.

A saturação de mercado relaciona-se a avaliação de produto mal posicionado em preço ou qualidade ($b=0,4303$; $r=0,0046$), o que indica que a percepção de um mau posicionamento no mercado, cria a percepção de um mercado saturado, talvez pelo posicionamento inadequado. Também existe correlação negativa entre falta de informações ou controle gerencial e saturação de mercado, porém, esta correlação é negativa ($b=-0,3913$; $r=0,0093$) indicando de forma lógica que quanto mais controle e informações gerenciais, menor o peso atribuído a um mercado saturado como fator de fracasso.

A avaliação de produto mal posicionado em preço ou qualidade tem uma correlação positiva com falta de orientação ao cliente ($b=0,4303$; $r=0,0046$), indicando que a avaliação de um produto mal posicionado aumenta o impacto da falta de orientação ao cliente no fracasso do negócio. Entretanto, são peculiares as correlações em relação ao franqueador. O impacto de um produto mal posicionado em preço ou qualidade tem correlação positiva com conduta ilegal ou antiética do franqueador ($b=0,03626$; $r=0,0123$), apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido ($b=0,4447$; $r=0,0019$), falta de treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado ($b=0,3463$; $r=0,0172$), atritos constantes com o franqueador ($b=0,4026$; $r=0,0052$) e problemas contratuais com o franqueador ($b=0,3346$; $r=0,0181$). Estes dados indicam que na opinião dos ex-franqueados da amostra, o mau posicionamento do produto pode ser influenciado pelas atitudes do franqueador, ou seja, a falta de treinamento, os atritos e o apoio abaixo do esperado, interferem também no posicionamento do produto, o que ocasiona outros problemas mercadológicos. Sendo assim, a relação unitária entre o franqueador e uma franquia

está relacionada com o posicionamento do produto, que deveria ser um item homogêneo em toda a rede.

Tabela 37: Correlação fatores mercadológicos

Fatores Relativos a Aspectos Mercadológicos		b	r
9.2.1 – Saturação de mercado.	9.2.2. – Produto mal posicionado em preço ou qualidade.	0,4303	0,0046
	9.3.6 - Falta de informações gerenciais ou controle gerencial.	-0,3913	0,0093
9.2.2. – Produto mal posicionado em preço ou qualidade.	9.2.1 – Saturação de mercado.	0,4303	0,0046
	9.2.3 – Falta de orientação ao cliente.	0,4286	0,0034
	9.3.2 – Instalações inadequadas.	0,3104	0,0371
	9.4.2 – Conduta ilegal ou antiética do franqueador.	0,3626	0,0123
	9.4.3 – Incapacidade do franqueado para seguir o sistema.	-0,2858	0,0478
	9.4.6 – Apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido.	0,4447	0,0019
	9.4.7 – Falta de treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado.	0,3463	0,0172
	9.4.9 – Atritos constantes com o franqueador.	0,4026	0,0052
	9.4.10 – Problemas contratuais com o franqueador.	0,3346	0,0181
	9.5.3 – Falta de experiência gerencial.	0,3007	0,0389
9.2.3 – Falta de orientação ao cliente.	9.1.4 – Má gestão do fluxo de caixa.	0,3370	0,0174
	9.2.2. – Produto mal posicionado em preço ou qualidade.	0,4286	0,0034
	9.3.5 – Inadimplência.	0,3029	0,0479
	9.5.6 – Falta de clientes.	0,3116	0,0283
9.2.4 – Falta de pesquisa de mercado.	9.5.1 – Condições econômicas locais problemáticas.	0,3421	0,0222
9.2.5 – Falta de inovação ou criatividade.	9.4.1 – Escolha do ramo/setor de negócios errada.	0,3185	0,0269
	9.4.9 – Atritos constantes com o franqueador.	0,4120	0,0034
	9.5.1 – Condições econômicas locais problemáticas.	0,3432	0,0188
9.2.6 – Concorrência acirrada.	9.3.3 – Manutenção inadequada das instalações.	-0,3024	0,0483
	9.5.1 – Condições econômicas locais problemáticas.	0,2978	0,0485
Kendall Tau b Correlation Coefficients		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

A falta de orientação ao cliente relaciona-se à inadimplência (b=0,3029; r=0,0479) e à falta de clientes (b=0,3116; r=0,0283), além dos fatores já explorados. Verifica-se, portanto, que esta é correlata com fatores de certa forma próximos e controláveis pelo franqueado.

Por outro lado, a falta de pesquisa de mercado e a concorrência acirrada relacionam-se com condições econômicas locais problemáticas, indicando que estes dois aspetos fogem do controle do ex-franqueado, pois são relacionados a fatores externos não controláveis.

A falta de inovação ou criatividade tem correlações com escolha do ramo de negócios errada ($b=0,3185$; $r=0,0269$), atritos constantes com o franqueador ($b=0,4120$; $r=0,0034$) e condições econômicas locais problemáticas ($b=0,3432$; $r=0,0188$). Estas correlações indicam que existem três aspectos que ocasionam, ou são ocasionados pela falta de inovação ou criatividade. O primeiro é a escolha do setor de forma equivocada, que pode gerar dificuldades do franqueado em originar novas idéias em um ramo que tem pouco conhecimento. O segundo aspecto é a relação “atrituosa” com o franqueador, que pode ser vista sob duas formas: os atritos ocorrem pelo controle do franqueador que não permite a inserção de inovações pelo franqueado, ou a própria falta de inovações introduzidas pelo franqueador leva a atritos no relacionamento. Por último, as condições locais problemáticas, que é fator externo a essa relação, é afetado pela falta de inovação ou criatividade, assim a falta de inovações pode criar uma desvantagem competitiva que cria a percepção de um mercado desfavorável.

4.7.3 Correlação fatores comerciais

Os aspectos comerciais, de acordo com a amostra deste estudo, foram os que tiveram de forma geral um menor impacto no encerramento do negócio, com uma média geral (M) de 1,99. Destacam-se entre estes aspectos a localização comercial inadequada e a falta de informações gerenciais.

Em relação a “localização comercial inadequada”, destacam-se as correlações relativas ao ex-franqueado como a escolha do ramo de negócios errada ($b=0,3871$; $r=0,0084$) e a falta de experiência no setor de negócios ($b=0,3224$; $r=0,0247$). Na análise em relação aos aspectos da franquia, pode-se verificar que os aspectos iniciais da franquia foram os que obtiveram a melhor nota, destarte, os ex-franqueados correlacionam a localização inadequada não a falta de apoio do franqueador, e sim a sua própria falta de experiência no ramo de negócios ou escolha errada do mesmo. De forma análoga, a correlação com a falta de

informações gerenciais ou controle gerencial ($b=0,3396$; $r=0,0206$), aponta que a localização comercial inadequada relaciona-se mais propriamente com o processo gerencial, do que com a escolha inicial do ponto.

A avaliação de “instalações comerciais inadequadas” guarda relação com “manutenção inadequada das instalações” ($b=0,4553$; $r=0,0028$) e “níveis inadequados de estoque” ($b=0,3365$; $r=0,0290$). Além disto, existe correlação com problemas contratuais com o franqueador ($b=0,3826$; $r=0,0072$) o que pode indicar problemas com o decorrer da parceria, e não inicialmente.

Os dados das correlações referentes aos fatores comerciais encontram-se na tabela 38.

Tabela 38: Correlação fatores comerciais

Fatores Relativos a Aspectos Comerciais		b	r
9.3.1 – Localização comercial inadequada.	9.1.2 – Falta de pagamento à fornecedores.	0,5474	0,0003
	9.3.6 - Falta de informações gerenciais ou controle gerencial.	0,3396	0,0206
	9.4.1 – Escolha do ramo/setor de negócios errada.	0,3871	0,0084
	9.5.1 – Condições econômicas locais problemáticas.	0,4225	0,0047
	9.5.4 – Falta de experiência no ramo/setor de negócios escolhido.	0,3224	0,0247
9.3.2 – Instalações inadequadas.	9.2.2. – Produto mal posicionado em preço ou qualidade.	0,3104	0,0371
	9.3.3 – Manutenção inadequada das instalações.	0,4553	0,0028
	9.3.4 – Níveis inadequados de estoque.	0,3365	0,0290
	9.4.10 – Problemas contratuais com o franqueador.	0,3826	0,0072
9.3.3 – Manutenção inadequada das instalações.	9.2.6 – Concorrência acirrada.	-0,3024	0,0483
	9.3.2 – Instalações inadequadas.	0,4553	0,0028
	9.3.4 – Níveis inadequados de estoque.	0,4083	0,0093
	9.5.3 – Falta de experiência gerencial.	0,3881	0,0092
9.3.4 – Níveis inadequados de estoque.	9.3.2 – Instalações inadequadas.	0,3365	0,0290
	9.3.3 – Manutenção inadequada das instalações.	0,4083	0,0093
9.3.5 – Inadimplência.	9.1.1 – Resultado financeiro com a franquia abaixo da expectativa inicial.	-0,4229	0,0072
	9.2.3 – Falta de orientação ao cliente.	0,3029	0,0479
9.3.6 - Falta de informações gerenciais ou controle gerencial.	9.2.1 – Saturação de mercado.	-0,3913	0,0093
	9.3.1 – Localização comercial inadequada.	0,3396	0,0206
Kendall Tau b Correlation Coefficients		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

4.7.4 Correlação fatores da franquia

Os fatores relacionados à franquia obtiveram, juntamente com os fatores financeiros, o maior peso no encerramento do negócio ($M = 2,69$) de acordo com a amostra. Além do peso atribuído a estes fatores também existe uma grande quantidade de correlações destes com outros fatores de fracasso, indicando que os fatores e aspectos específicos do franchising têm grande importância para o encerramento de negócios neste sistema. Também é peculiar o fato de que as correlações em sua grande maioria são em relação a fatores da franquia, ou seja, possuem grande relação entre si. Verifica-se desta forma que os problemas referentes à franquia ocorrem de forma conjunta ou em cadeia, uma vez que quanto maior o peso atribuído a um fator específico da franquia, também são maiores os pesos atribuídos aos demais fatores específicos do franchising. As correlações apresentadas a seguir encontram-se sintetizadas nas tabelas 39, 40 e 41.

A escolha do ramo ou setor de negócios errada reflete na má avaliação da falta de experiência gerencial e na falta de experiência no ramo/setor de negócios escolhido, indicando que estes três aspectos são importantes na atividade da franquia. Esta constatação vai de encontro a uma das principais benefícios do franchising, que dispensa na maior parte das vezes a prévia experiência gerencial ou no ramo de negócios escolhido (Ribeiro e Silva, 2004). A análise do peso deste atributo no encerramento do negócio, também destaca sua importância, a escolha do ramo ou setor de negócios de forma equivocada é o quinto problema em ordem de importância para o encerramento das franquias da amostra em questão, com uma média “m” de 3,54.

A conduta ilegal ou antiética do franqueador também se relaciona com uma grande diversidade de fatores, sendo estes principalmente em torno do franqueador, como o apoio do franqueador abaixo do esperado ($b=0,4716$; $r=0,0008$), falta de treinamento oferecido pelo franqueador ($b=0,3574$; $r=0,0119$), atritos constantes com o franqueador ($b=0,4599$; $r=0,0011$) e problemas contratuais com o franqueador ($b=0,2905$; $r=0,0358$). Nesta análise fica evidente a correlação sistêmica destes fatores, ou seja, tanto a conduta ilegal ou antiética pode levar a atritos com o franqueador e a percepção de apoio abaixo do esperado, como o contrário também

ocorre, ou seja, os atritos podem gerar a percepção de uma conduta ilegal ou antitética, assim como o apoio abaixo do esperado ou prometido.

Tabela 39: Correlação fatores da franquia (I)

Fatores Relativos a Aspectos da Franquia (I)		b	r
9.4.1 – Escolha do ramo/setor de negócios errada.	9.2.5 – Falta de inovação ou criatividade.	0,3185	0,0269
	9.3.1 – Localização comercial inadequada.	0,3871	0,0084
	9.4.10 – Problemas contratuais com o franqueador.	0,3765	0,0075
	9.5.3 – Falta de experiência gerencial.	0,5267	0,0003
	9.5.4 – Falta de experiência no ramo/setor de negócios escolhido.	0,5028	0,0004
9.4.2 – Conduta ilegal ou antiética do franqueador.	9.1.2 – Falta de pagamento à fornecedores.	0,3023	0,0416
	9.1.4 – Má gestão do fluxo de caixa.	0,3455	0,0138
	9.1.6 – Taxas de royalties elevadas.	0,2874	0,0413
	9.2.2. – Produto mal posicionado em preço ou qualidade.	0,3626	0,0123
	9.4.6 – Apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido.	0,4716	0,0008
	9.4.7 – Falta de treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado.	0,3574	0,0119
	9.4.9 – Atritos constantes com o franqueador.	0,4599	0,0011
	9.4.10 – Problemas contratuais com o franqueador.	0,2905	0,0358
9.4.3 – Incapacidade do franqueado para seguir o sistema.	9.5.1 – Condições econômicas locais problemáticas.	0,3721	0,0109
	9.2.2. – Produto mal posicionado em preço ou qualidade.	-0,2858	0,0478
	9.4.4 – Incapacidade do franqueado para se envolver nos negócios e nas	0,5480	0,0001
	9.4.7 – Falta de treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado.	-0,5212	0,0002
	9.4.8 – Falta de treinamento oferecido pelo franqueador aos funcionários da franquia.	-0,3163	0,0282
9.4.4 – Incapacidade do franqueado para se envolver nos negócios e nas operações	9.4.10 – Problemas contratuais com o franqueador.	-0,4195	0,0024
	9.1.2 – Falta de pagamento à fornecedores.	0,3122	0,0392
	9.1.5 – Falta de crédito bancário.	-0,3180	0,0331
	9.4.3 – Incapacidade do franqueado para seguir o sistema.	0,5480	0,0001
	9.4.6 – Apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido.	-0,3352	0,0189
	9.4.7 – Falta de treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado.	-0,2880	0,0469
	9.4.8 – Falta de treinamento oferecido pelo franqueador aos funcionários da franquia.	-0,3409	0,0207
	9.4.9 – Atritos constantes com o franqueador.	-0,4217	0,0033
9.4.5 – Competição de outras unidades franqueadas ou do franqueador.	9.4.10 – Problemas contratuais com o franqueador.	-0,3302	0,0193
	9.5.5. – Ausência de planejamento.	0,3063	0,0360

Kendall Tau b Correlation Coefficients

Prob > |r| under H0: Rho=0

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

Em relação à incapacidade do franqueado para se envolver nas operações ou para seguir o sistema, a grande maioria das correlações são negativas, o que indica que a percepção de problemas ocasionados pela incapacidade do ex-franqueado são menores quanto maiores forem as avaliações de outros problemas e vice-versa. Da mesma forma que a análise dos aspectos da franquia, traçada anteriormente, este é um ponto de destaque e especial atenção, já que quanto melhor a assessoria, maior a responsabilidade assumida pelo ex-franqueado no encerramento do negócio, isto fica comprovado pelas correlações demonstradas na tabela 39.

Se o ex-franqueado julga ter recebido apoio inicial adequado, treinamento e assistência operacional adequada, atribui pesos maiores a sua incapacidade de seguir o sistema e pesos menores a outros fatores de fracasso como produto mal posicionado em preço ou qualidade ($b=-0,2858$; $r=0,0478$), falta de treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado ($b=-0,5212$; $r=0,0002$), falta de treinamento oferecido pelo franqueador aos funcionários da franquia ($b=-0,3163$; $r=0,0282$) e problemas contratuais com o franqueador ($b=-0,4195$; $r=0,0024$).

O mesmo acontece se esse se julga incapaz de se envolver nos negócios e operações da franquia atribui pesos menores a outros problemas como falta de pagamento à fornecedores ($b=-0,3122$; $r=0,0392$), falta de crédito bancário ($b=-0,3180$; $r=0,0331$), apoio do franqueador abaixo do esperado ($b=-0,3352$; $r=0,018$), falta de treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado ($b=-0,2880$; $r=0,0469$), falta de treinamento oferecido pelo franqueador aos funcionários da franquia ($b=-0,3409$; $r=0,0207$), atritos constantes com o franqueador ($b=-0,4217$; $r=0,0033$) e problemas contratuais com o franqueador ($b=-0,3302$; $r=0,0193$).

A competição com outras unidades franqueadas, item com baixo peso atribuído ($m = 1,49$) apresenta correlação positiva ($b=3063$; $r=0,3060$) com a ausência de planejamento.

O apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido é um dos fatores mais críticos de fracasso ($m = 3,85$), de acordo com a amostra da pesquisa. Em relação aos outros fatores de fracasso, relaciona-se principalmente com outras deficiências relacionadas ao franqueador como produto mal posicionado em preço ou qualidade ($b=0,4447$; $r=0,0019$), conduta ilegal ou antiética do franqueador ($b=0,4716$; $r=0,0008$), falta de treinamento oferecido pelo franqueador aos funcionários da franquia ($b=0,4393$; $r=0,0021$) e problemas contratuais com o franqueador ($b=0,4742$; $r=0,0005$). Desta forma, o apoio abaixo do esperado ou prometido,

relaciona-se fortemente com outros problemas entre franqueado e franqueador, gerando problemas contratuais e a percepção de uma conduta ilegal ou antiética do franqueador.

A falta de treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado e aos funcionários da franquia também é correlacionada com atritos ou problemas contratuais com o franqueador, ou com uma conduta vista como ilegal ou antiética por parte do franqueador. Estas correlações estão dispostas na tabela 40.

Tabela 40: Correlação fatores da franquia (II)

Fatores Relativos a Aspectos da Franquia (II)		b	r
9.4.6 – Apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido.	9.2.2. – Produto mal posicionado em preço ou qualidade.	0,4447	0,0019
	9.4.2 – Conduta ilegal ou antiética do franqueador.	0,4716	0,0008
	9.4.4 – Incapacidade do franqueado para se envolver nos negócios e nas operações	-0,3352	0,0189
	9.4.8 – Falta de treinamento oferecido pelo franqueador aos funcionários da franquia.	0,4393	0,0021
9.4.7 – Falta de treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado.	9.4.10 – Problemas contratuais com o franqueador.	0,4742	0,0005
	9.2.2. – Produto mal posicionado em preço ou qualidade.	0,3463	0,0172
	9.4.2 – Conduta ilegal ou antiética do franqueador.	0,3574	0,0119
	9.4.3 – Incapacidade do franqueado para seguir o sistema.	-0,5212	0,0002
	9.4.4 – Incapacidade do franqueado para se envolver nos negócios e nas	-0,2880	0,0469
9.4.8 – Falta de treinamento oferecido pelo franqueador aos funcionários da franquia.	9.4.10 – Problemas contratuais com o franqueador.	0,3980	0,0042
	9.4.3 – Incapacidade do franqueado para seguir o sistema.	-0,3163	0,0282
	9.4.4 – Incapacidade do franqueado para se envolver nos negócios e nas	-0,3409	0,0207
	9.4.6 – Apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido.	0,4393	0,0021
	9.4.9 – Atritos constantes com o franqueador.	0,2895	0,0442
Kendall Tau b Correlation Coefficients		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

Os problemas contratuais e atritos constantes com o franqueador, últimos itens analisados em relação a os fatores de fracasso relativos à franquia (tabela 41) também possuem correlação positiva entre si ($b=0,5114$; $r=0,002$). Estes problemas ou atritos estão constantemente relacionados a outros fatores de fracasso, desta forma, importa notar que o relacionamento no franchising é um fator chave para o

bom funcionamento da franquia, como descrevem Bernard (2000), Dahab (1996) e Plá (2001). Cavalcante e Arruda (2003) apontam para uma forte relação entre desempenho financeiro e o relacionamento, sugerindo que a melhora no relacionamento entre franqueado e franqueador é um forte gerador de desempenho financeiro. Pereira e Mussi (1999) também analisam a importância da clara definição de objetivos organizacionais de forma a evitar conflitos em unidades franqueadas, ou seja, a clareza da definição das responsabilidades e direitos de cada parte contribui para um relacionamento mais saudável entre franqueados e franqueador.

Tabela 41: Correlação fatores da franquia (III)

Fatores Relativos a Aspectos da Franquia (III)		b	r
9.4.9 – Atritos constantes com o franqueador.	9.2.2. – Produto mal posicionado em preço ou qualidade.	0,4026	0,0052
	9.2.5 – Falta de inovação ou criatividade.	0,4120	0,0034
	9.4.2 – Conduta ilegal ou antiética do franqueador.	0,4599	0,0011
	9.4.4 – Incapacidade do franqueado para se envolver nos negócios e nas operações	-0,4217	0,0033
	9.4.8 – Falta de treinamento oferecido pelo franqueador aos funcionários da franquia.	0,2895	0,0442
	9.4.10 – Problemas contratuais com o franqueador.	0,5114	0,0002
9.4.10 – Problemas contratuais com o franqueador.	9.2.2. – Produto mal posicionado em preço ou qualidade.	0,3346	0,0181
	9.3.2 – Instalações inadequadas.	0,3826	0,0072
	9.4.1 – Escolha do ramo/setor de negócios errada.	0,3765	0,0075
	9.4.2 – Conduta ilegal ou antiética do franqueador.	0,2905	0,0358
	9.4.3 – Incapacidade do franqueado para seguir o sistema.	-0,4195	0,0024
	9.4.4 – Incapacidade do franqueado para se envolver nos negócios e nas	-0,3302	0,0193
	9.4.6 – Apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido.	0,4742	0,0005
	9.4.7 – Falta de treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado.	0,3980	0,0042
	9.4.9 – Atritos constantes com o franqueador.	0,5114	0,0002
	9.5.3 – Falta de experiência gerencial.	0,4036	0,0037
9.5.5. – Ausência de planejamento.	0,3176	0,0208	
Kendall Tau b Correlation Coefficients		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

4.7.5 Correlação demais fatores

As correlações com os demais fatores de fracasso encontram-se na tabela 42.

Tabela 42: Correlação demais fatores

Fatores Relativos a Demais Aspectos		b	r
9.5.1 – Condições econômicas locais problemáticas.	9.1.2 – Falta de pagamento à fornecedores.	0,3293	0,0316
	9.1.5 – Falta de crédito bancário.	0,3065	0,0424
	9.2.4 – Falta de pesquisa de mercado.	0,3421	0,0222
	9.2.5 – Falta de inovação ou criatividade.	0,3432	0,0188
	9.2.6 – Concorrência acirrada.	0,2978	0,0485
	9.3.1 – Localização comercial inadequada.	0,4225	0,0047
	9.4.2 – Conduta ilegal ou antiética do franqueador.	0,3721	0,0109
	9.5.2 – Recessão econômica do país.	0,5975	0,0001
	9.5.5. – Ausência de planejamento.	0,2967	0,0408
9.5.2 – Recessão econômica do país.	9.1.5 – Falta de crédito bancário.	0,4399	0,0045
	9.5.1 – Condições econômicas locais problemáticas.	0,5975	0,0001
	9.5.5. – Ausência de planejamento.	0,3368	0,0235
9.5.3 – Falta de experiência gerencial.	9.2.2. – Produto mal posicionado em preço ou qualidade.	0,3007	0,0389
	9.3.3 – Manutenção inadequada das instalações.	0,3881	0,0092
	9.4.1 – Escolha do ramo/setor de negócios errada.	0,5267	0,0003
	9.4.10 – Problemas contratuais com o franqueador.	0,4036	0,0037
	9.5.4 – Falta de experiência no ramo/setor de negócios escolhido.	0,4862	0,0006
9.5.4 – Falta de experiência no ramo/setor de negócios escolhido.	9.1.2 – Falta de Pagamento à fornecedores.	0,3717	0,0116
	9.1.4 – Má gestão do fluxo de caixa.	0,3411	0,0143
	9.3.1 – Localização comercial inadequada.	0,3224	0,0247
	9.4.1 – Escolha do ramo/setor de negócios errada.	0,5028	0,0004
	9.5.3 – Falta de experiência gerencial.	0,4862	0,0006
9.5.5. – Ausência de planejamento.	9.1.5 – Falta de crédito bancário.	0,3926	0,0069
	9.4.5 – Competição de outras unidades franqueadas ou do franqueador.	0,3063	0,0360
	9.4.10 – Problemas contratuais com o franqueador.	0,3176	0,0208
	9.5.1 – Condições econômicas locais problemáticas.	0,2967	0,0408
	9.5.2 – Recessão econômica do país.	0,3368	0,0235
9.5.6 – Falta de clientes.	9.2.3 – Falta de orientação ao cliente.	0,3116	0,0283
9.5.7 – Carga tributária elevada.	9.1.4 – Má gestão do fluxo de caixa.	-0,3988	0,0046

Kendall Tau b Correlation Coefficients

Prob > |r| under H0: Rho=0

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

Entre estes, destacam-se a falta de experiência gerencial e a falta de experiência no ramo de negócios escolhido, que se correlacionam fortemente e positivamente ($b=0,4862$; $r=0,0006$). Desta forma, a falta de experiência gerencial, implica também em falta de experiência no ramo ou setor escolhido. Isto se deve à não exigência de experiência pela maior parte das franquias. (RIBEIRO e SILVA, 2004).

A falta de experiência, tanto gerencial, como no setor ou ramo de negócios escolhido se correlaciona com uma série de outros fatores de fracasso deixando claro que a experiência é benéfica tanto para negócios independentes, como aponta SEBRAE (*online*, 2004a), quanto para negócios operando sob o sistema de franchising. Os demais fatores da tabela 42 foram explicitados nas análises anteriores.

4.8 ANÁLISE DE CORRELAÇÕES E PESOS DOS FATORES DE FRACASSO E ASPECTOS DA FRANQUIA

A análise traçada até o momento buscou explicar os principais aspectos das franquias e os fatores relativos ao fracasso, bem como as correlações entre estes, porém, devido à grande quantidade de itens analisados, muitas vezes o detalhamento da análise foi feito de forma mais pontual e específica. Isto ocorre pelo fato da análise envolver tanto as correlações e os pesos de fatores de fracasso no encerramento das franquias, como aspectos referentes ao início do negócio, treinamento e gestão. A análise subsequente, busca por esta razão, expor de uma maneira visual estes relacionamentos, suas correlações e os pesos atribuídos aos aspectos da franquias e fatores de fracasso. O objetivo é, portanto, estabelecer relações sistêmicas que clareiem a visão do todo, que muitas vezes é diferente da visão das partes. Metaforicamente a análise anterior examinou as árvores e a análise subsequente busca a visão da floresta. Desta forma, as figuras não serão analisadas pontualmente novamente, mas pretendem dar uma visão da complexidade da composição dos fatores que levaram ao encerramento as unidades franqueadas desta pesquisa.

Nos gráficos seguintes são analisados os três principais fatores de fracasso elencados pela amostra desta pesquisa como sendo os mais determinantes no

encerramento do negócio. São eles: resultado financeiro da franquia abaixo da expectativa inicial, apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido e atritos constantes com o franqueador. Estes fatores são denominados de “Nível 1”. O “Nível 2” corresponde aos fatores de fracasso e aspectos da franquia diretamente relacionados ao “Nível 1”. O “Nível 3” corresponde aos aspectos e fatores relacionados aos aspectos e fatores do “Nível 2”.

Os gráficos relacionam os fatores acima mencionados com os demais fatores de fracasso (marcados em laranja) e aspectos da franquia, (marcados em cinza). Também são apresentadas as correlações de Kendall Tau denominadas “b” positivas em verde e negativas em vermelho. A figura 16 apresenta a legenda da análise de forma a facilitar a leitura dos relacionamentos estabelecidos na análise a seguir.

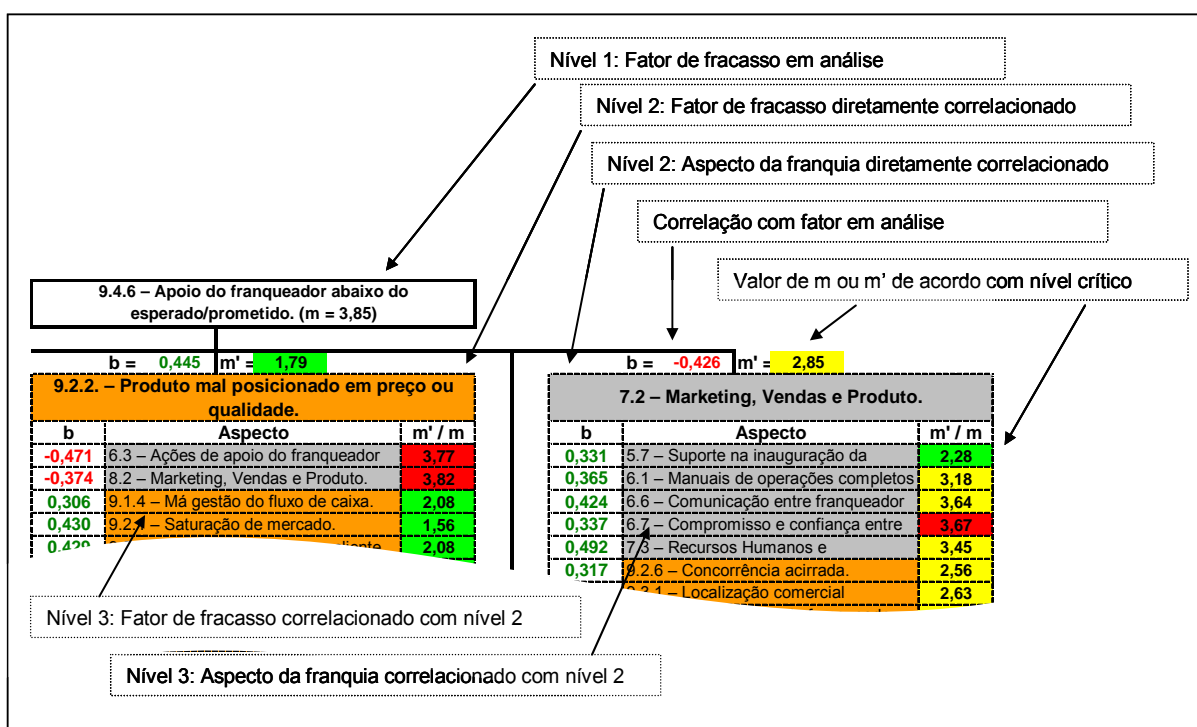


Figura 16: Legenda da análise de correlações e pesos.

As correlações nesta análise são feitas apenas em “nível 1” com os três principais fatores de fracasso, porém todas as correlações descritas até o “nível 3” envolvem 28 dos 36 fatores de fracasso abordados nesta pesquisa, além dos aspectos relativos à franquia, sendo considerada assim, suficientemente abrangente para fornecer uma visão geral da pesquisa.

Os pesos de cada atributo analisado também estão dispostos nas figuras a seguir, em uma escala de 1 a 5 denominados de m ou m' . No caso dos fatores de fracasso, os pesos são determinados por " m ", que nada mais são do que a média na escala de 1 a 5 utilizada anteriormente (1 nada importante e 5 extremamente importante). No caso de aspectos de gestão, a escala utilizada na pesquisa foi invertida apenas para efeito de comparação, ou seja, um item avaliado com $m = 1$ (1 = inexistente na escala anterior) foi transformado em $m' = 5$, portanto, é um aspecto que teve uma baixa avaliação por parte da amostra sendo assim crítico, já um aspecto que foi avaliado como $m = 5$ (5 = excelente na escala anterior), foi transformado em $m' = 1$, desta forma, não é um fator considerado crítico ou deficiente na avaliação da amostra. O processo para alteração da escala foi feito através da seguinte fórmula: $m' = 6 - m$. Esta operação não altera as avaliações, apenas pretende facilitar a comparabilidade entre aspectos da franquia e fatores de fracasso. O quadro a seguir mostra alguns valores de m e m' em cada escala para aspectos da franquia.

Valores das escalas para aspectos da franquia																	
m	1	1,25	1,5	1,75	2	2,25	2,5	2,75	3	3,25	3,5	3,75	4	4,25	4,5	4,75	5
m'	5	4,75	4,5	4,25	4	3,75	3,5	3,25	3	2,75	2,5	2,25	2	1,75	1,5	1,25	1

Sendo assim, m/m' é um fator ou aspecto menos crítico na análise quanto mais próximo de 1, e mais crítico quanto mais próximo de 5. Os valores de m/m' marcados nos quadrados verdes ($m/m' < 2,3333$) são menos críticos, os fatores marcados por quadrados amarelos ($2,3333 < m/m' < 3,6666$) são medianamente críticos e os marcados por quadrados vermelhos ($m/m' > 3,6666$) são os mais críticos.

A figura 17 procede a análise para o fator de fracasso considerado o mais determinante para o encerramento da franquia: "resultado financeiro com a franquia abaixo da expectativa inicial". Nota-se que este fator, apesar de ser o mais crítico relaciona-se diretamente com apenas 2 aspectos da franquia e um fator de fracasso.

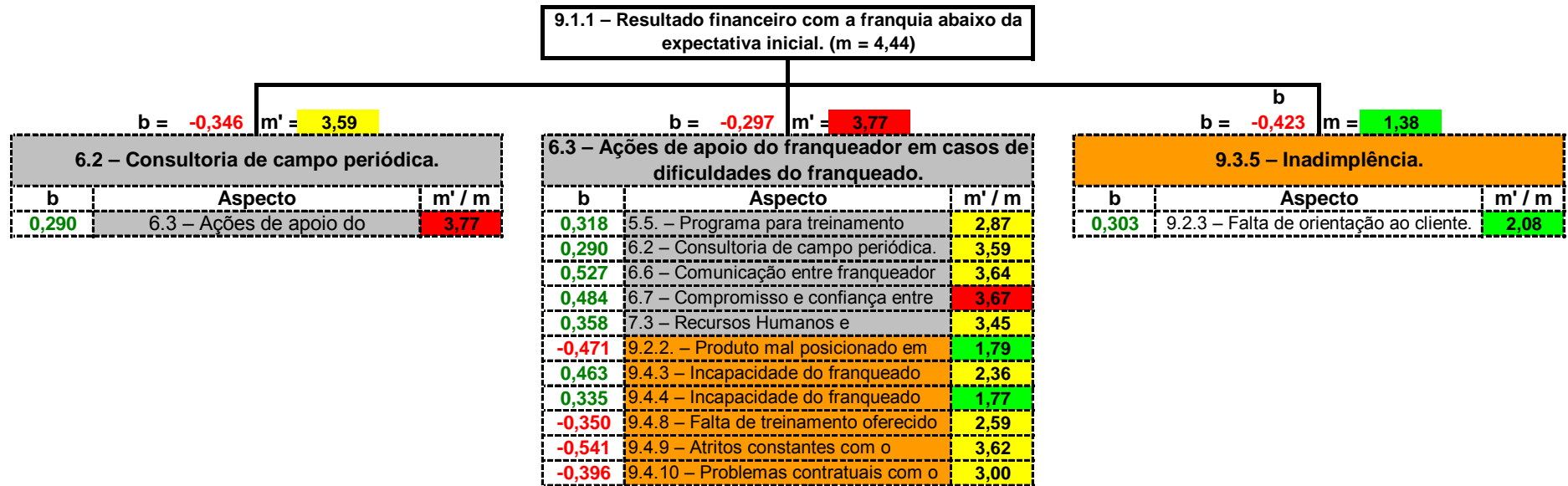


Figura 17: Aspectos da franquia e fatores de fracasso correlacionados ao resultado financeiro com a franquia abaixo da expectativa inicial. Fonte: Elaborado a partir da análise dos dados da pesquisa de campo.

Na figura acima, pode ser observado que o fator de fracasso “inadimplência”, apesar de estar diretamente correlacionado com o fator em questão, tem um peso baixo para m/m' ($m/m' = 1,38$) e é correlacionado com outro aspecto de peso baixo que é a falta de orientação ao cliente ($m/m' = 2,08$), desta forma conclui-se que este fator relacionado ao baixo resultado financeiro, não tem grande importância como fator contributivo para o baixo resultado financeiro.

Por outro lado, os aspectos da franquia parecem ser diretamente relacionados a este fator de fracasso e possuem um peso maior na composição deste fator. A consultoria de campo periódica tem uma correlação mais forte e um peso considerável ($m/m' = 3,59$), porém, é interessante notar que este aspecto está diretamente correlacionado no nível 3 com a avaliação das ações de apoio do franqueador em casos de dificuldade do franqueado, que é o fator de maior peso ($m/m' = 3,77$) relacionado diretamente ao resultado da franquia abaixo do esperado.

Nota-se desta forma, que o principal componente relacionado ao baixo resultado financeiro pode ser traduzido ou ocasionado pela falta de ações de apoio ao franqueado em casos de dificuldades do franqueado, mas a análise da figura permite destrinchar este aspecto da franquia em diversos outros fatores e aspectos. Os principais fatores são o treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado, a consultoria de campo periódica, a comunicação e o compromisso e confiança entre franqueado e franqueador. Entre os fatores de fracasso relacionados, estão os atritos constantes e problemas contratuais com o franqueador, a falta de treinamento e a incapacidade do franqueado de seguir o sistema ou envolver-se nos negócios e operações.

Evidencia-se assim que o resultado financeiro abaixo do esperado não ocorre isoladamente, não é um fator estanque, mas é ocasionado em diversos níveis por outros aspectos da franquia. As ações de apoio do franqueador e a consultoria de campo periódica são percebidas principalmente por meio do treinamento e por um relacionamento saudável entre as partes destacado pelo compromisso, confiança e comunicação entre franqueado e franqueador e a não ocorrência de atritos e problemas contratuais entre os mesmos. Desta forma, percebe-se o grande peso de fatores que a primeira vista poderiam passar despercebidos nas análises anteriores, sendo eles o treinamento e o relacionamento.

As figuras 18 e 19 sintetizam a análise para o fator “apoio do franqueador abaixo do esperado/ prometido”, que é o fator de fracasso considerado o segundo

fator mais crítico pelos ex-franqueados da amostra ($m/m' = 3,85$), relaciona-se com a análise anterior, ou seja, o apoio do franqueador em casos de dificuldade é um dos principais aspectos que leva ao resultado da franquia abaixo do esperado. De forma lógica, a amostra atribui ao fator apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido, grande importância no encerramento do negócio. Este fator relaciona-se diretamente com outros 5 fatores de fracasso e com 5 aspectos da franquia.

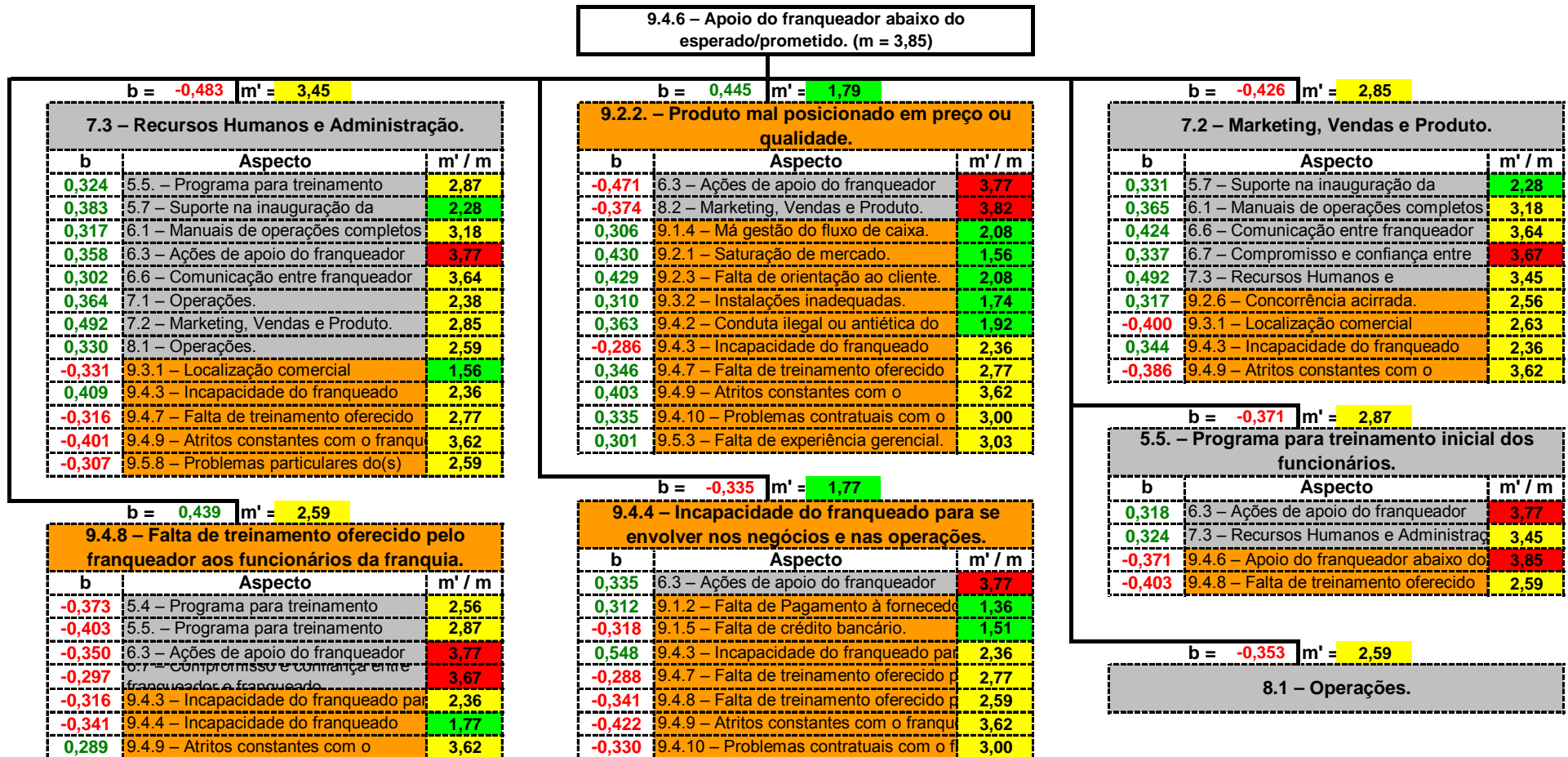


Figura 18: Aspectos da franquia e fatores de fracasso correlacionados ao apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido (Parte 1). Fonte: Elaborado a partir da análise dos dados da pesquisa de campo.

9.4.6 – Apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido. (m = 3,85)		
b = 0,472 m' = 1,92		
9.4.2 – Conduta ilegal ou antiética do franqueador.		
b	Aspecto	m' / m
-0,431	5.2 – Assessoria na aquisição dos	2,82
-0,358	5.7 – Suporte na inauguração da	2,28
-0,327	6.1 – Manuais de operações completos	3,18
-0,362	7.1 – Operações.	2,38
-0,407	8.1 – Operações.	2,59
-0,306	8.2 – Marketing, Vendas e Produto.	3,82
0,302	9.1.2 – Falta de Pagamento à fornecedor	1,36
0,346	9.1.4 – Má gestão do fluxo de caixa.	2,08
0,287	9.1.6 – Taxas de royalties elevadas.	3,44
0,363	9.2.2. – Produto mal posicionado em pr	1,79
0,357	9.4.7 – Falta de treinamento oferecido p	2,77
0,460	9.4.9 – Atritos constantes com o franqu	3,62
0,291	9.4.10 – Problemas contratuais com o f	3,00
0,372	9.5.1 – Condições econômicas locais pr	1,64
b = -0,408 m' = 2,38		
7.1 – Operações.		
b	Aspecto	m' / m
0,337	6.1 – Manuais de operações completos	3,18
0,303	6.6 – Comunicação entre franqueador	3,64
0,282	6.7 – Compromisso e confiança entre	3,67
0,364	7.3 – Recursos Humanos e	3,45
0,302	8.1 – Operações.	2,59
0,291	8.2 – Marketing, Vendas e Produto.	3,82
-0,315	9.1.2 – Falta de Pagamento à fornecedor	1,36
-0,328	9.2.5 – Falta de inovação ou criatividade	2,64
-0,361	9.3.1 – Localização comercial inadequa	1,56
-0,362	9.4.2 – Conduta ilegal ou antiética do fr	1,92
0,314	9.4.3 – Incapacidade do franqueado par	2,36
-0,479	9.4.9 – Atritos constantes com o franqu	3,62
-0,331	9.5.1 – Condições econômicas locais pr	1,64
b = 0,474 m' = 3,00		
9.4.10 – Problemas contratuais com o franqueador.		
b	Aspecto	m' / m
-0,396	6.3 – Ações de apoio do franqueador	3,77
-0,315	6.4 – Central ou cooperativa de	3,74
-0,494	6.6 – Comunicação entre franqueador	3,64
-0,464	6.7 – Compromisso e confiança entre	3,67
-0,307	8.1 – Operações.	2,59
0,335	9.2.2. – Produto mal posicionado em pr	1,79
0,383	9.3.2 – Instalações inadequadas.	1,74
0,376	9.4.1 – Escolha do ramo/setor de negó	3,54
0,291	9.4.2 – Conduta ilegal ou antiética do fr	1,92
-0,420	9.4.3 – Incapacidade do franqueado par	2,36
-0,330	9.4.4 – Incapacidade do franqueado par	1,77
0,398	9.4.7 – Falta de treinamento oferecido p	2,77
0,511	9.4.9 – Atritos constantes com o franqu	3,62
0,404	9.5.3 – Falta de experiência gerencial.	3,03
0,318	9.5.5. – Ausência de planejamento.	2,33

Figura 19: Aspectos da franquia e fatores de fracasso correlacionados ao apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido (Parte 2). Fonte: Elaborado a partir da análise dos dados da pesquisa de campo.

Nas figuras anteriores é possível perceber o relacionamento do apoio do franqueador traduzido mais especificamente por meio do treinamento oferecido ao franqueado e a seus funcionários. Pode-se observar que todos os 5 aspectos da franquia relacionados ao baixo apoio do franqueador são relativos a treinamento e todos possuem um peso medianamente críticos ($2,3333 < m/m' < 3,6666$). Os aspectos referentes a treinamento se correlacionam ainda a uma grande quantidade de aspectos da franquia, sendo que se destacam a disponibilização de manuais de operações completos, a comunicação entre franqueado e franqueador, o compromisso e confiança entre franqueado e franqueador e os próprios aspectos referentes a treinamento. Isto reforça a percepção do treinamento oferecido como um conjunto e a importância da confiança e do compromisso no relacionamento entre as partes. Além disto, é notável que os maiores pesos observados nos aspectos do terceiro nível são exatamente referentes a estes fatores descritos.

Além dos aspectos da franquia, é possível observar que o treinamento de forma geral está relacionado a outros problemas que levam ao encerramento da franquia, como atritos e problemas contratuais com o franqueador, apoio abaixo do esperado e falta de treinamento. Também se relaciona com outros fatores de fracasso diversos que tem uma avaliação de peso mais branda ($m/m' < 2,3333$). Esta relação com diversos fatores com pesos menores permite visualizar estes fatores exatamente como componentes do fracasso em menor nível, porém como pequenos vetores na constituição de um vetor maior.

As figuras 20 e 21 apresentam as relações com o fator considerado com terceiro mais importante para o encerramento da franquia: Os “atritos constantes com o franqueador” ($m/m' = 3.62$).

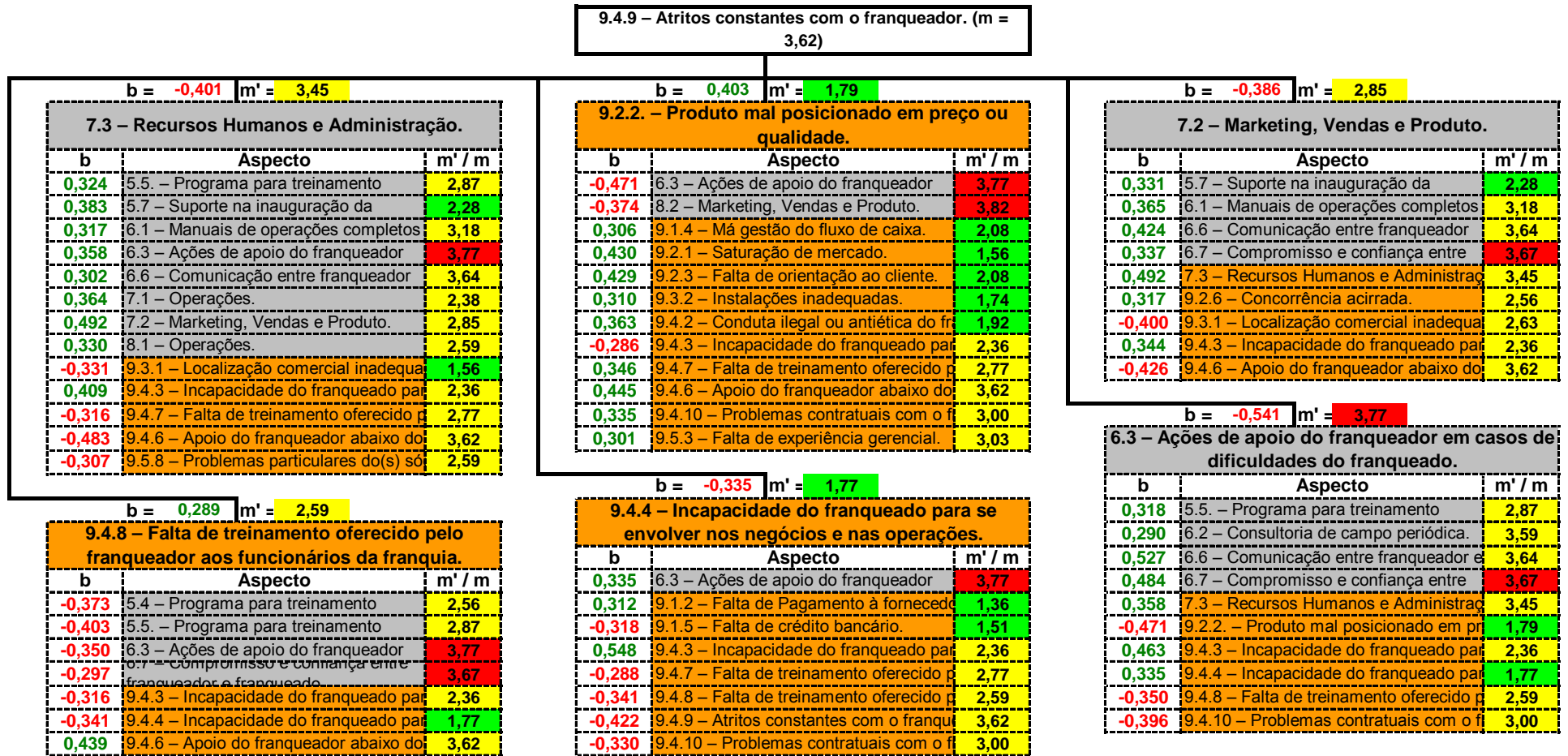


Figura 20: Aspectos da franquia e fatores de fracasso correlacionados atritos constantes com o franqueador (Parte 1). Fonte: Elaborado a partir da análise dos dados da pesquisa de campo.

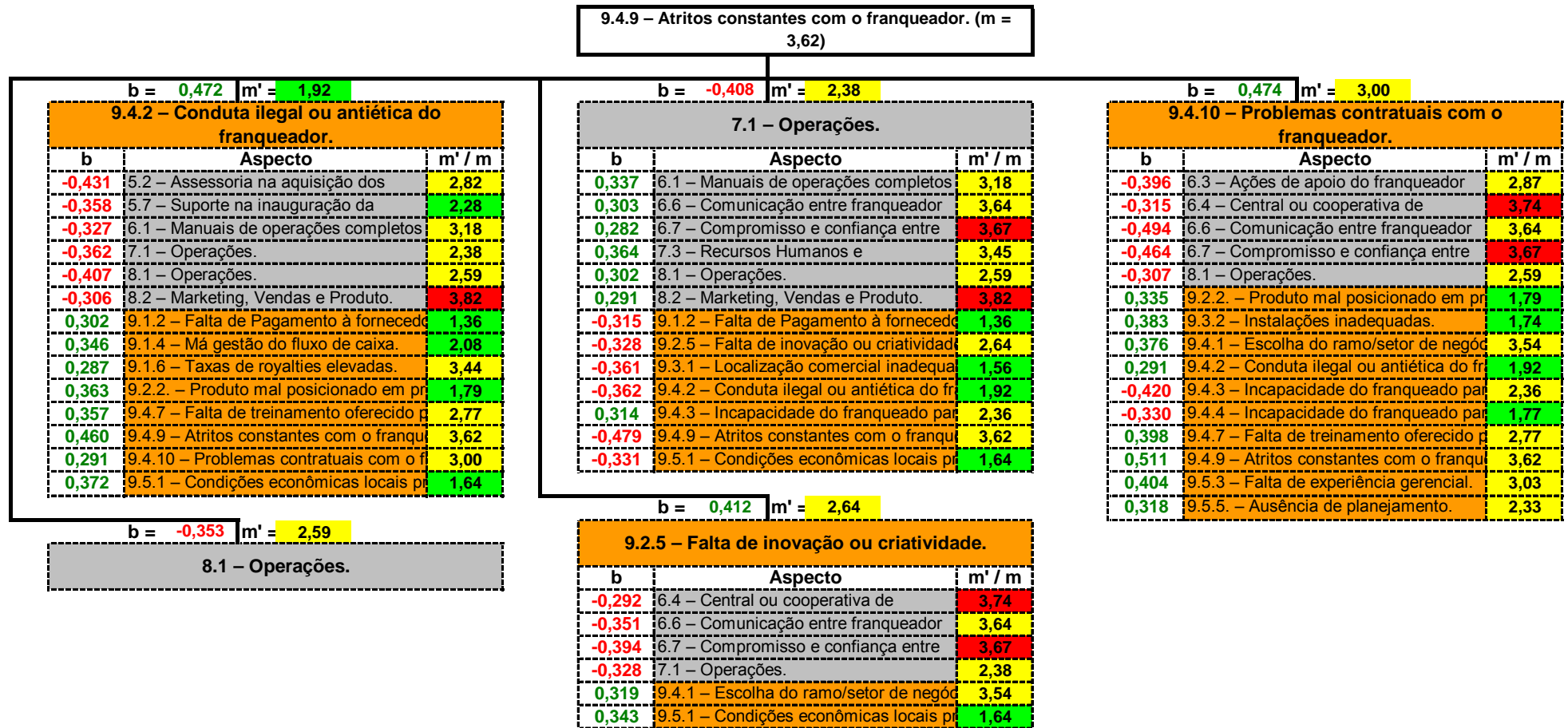


Figura 21: Aspectos da franquia e fatores de fracasso correlacionados atritos constantes com o franqueador (Parte 2). Fonte: Elaborado a partir da análise dos dados da pesquisa de campo.

Na análise das figuras precedentes é interessante notar que os atritos com o franqueador também se correlaciona fortemente com a avaliação dos aspectos de treinamento oferecido ao franqueado e a seus funcionários, e da mesma forma que na análise anterior, existem aspectos da franquia que têm pesos maiores e diversos fatores com pesos menores. Além do treinamento, a avaliação das ações de apoio do franqueador em casos de dificuldade do franqueado tem um peso importante e uma forte correlação com este fator de fracasso.

Como exposto anteriormente, a análise das figuras relativas aos três principais fatores de fracasso fornece uma visão mais ampla sobre os fatores e aspectos da franquia que levaram as unidades franqueadas ao fracasso. Além da importância dos demais fatores de fracasso, as figuras permitem visualizar também a relação e o peso atribuído a aspectos da franquia. Nota-se, de forma geral, que cada aspecto e fator explorado têm uma pequena contribuição para o fracasso dos negócios, ou seja, não é possível classificar nenhum fator isolado ou aspecto da franquia como determinante para o fracasso deste tipo de negócio, mas todos os fatores e aspectos abordados têm um caráter contributivo, em menor ou maior grau, para o encerramento das franquias.

Destaca-se ainda que o treinamento, ou a falta dele é uma peça chave da análise, assim como o relacionamento e a comunicação entre franqueado e franqueador. Ademais, nota-se que os aspectos referentes à franquia são avaliados de forma mais crítica do que os fatores de fracasso propriamente ditos, ou seja, as características da franquia e a forma como é estruturada e mantida são determinantes para a ocorrência de problemas futuros que levam ao encerramento do negócio.

4.9 CORRELAÇÃO ENTRE TEMPO DE SOBREVIVÊNCIA, ASPECTOS DA FRANQUIA E FATORES DE FRACASSO.

A presente seção finaliza o capítulo de análise dos resultados e tem por objetivo explorar a correlação entre o tempo de sobrevivência e os aspectos da franquia e fatores de fracasso. É importante ainda ressaltar que apesar das correlações apresentadas se referirem a duração da franquia, todas foram encerradas.

As correlações aqui estudadas foram feitas a partir do teste de Spearman, abordado anteriormente no capítulo sobre aspectos metodológicos desta pesquisa. Foram realizados 57 cruzamentos. A tabela 43 sintetiza essas correlações que apresentaram “ r ” < 0,05, ou seja, dentro do intervalo de confiança definido para esta pesquisa que é de 95%.

Tabela 43: Correlação entre duração, aspectos da franquia e fatores de fracasso

Aspectos / Fatores		s	r
Duração da Franquia (anos)	5.4 – Programa para treinamento inicial dos franqueados	0,3679	0,0212
	6.1 – Manuais de operações completos	0,3703	0,0203
	6.6 – Comunicação entre franqueador e franqueado.	0,3508	0,0285
	7.1 – Operações.	0,4111	0,0093
	7.2 – Marketing, Vendas e Produto.	0,3445	0,0318
	8.2 – Marketing, Vendas e Produto.	0,3727	0,0195
	8.3 – Recursos Humanos e Administração	0,3519	0,0280
	9.3.3 – Manutenção inadequada das instalações.	-0,4809	0,0019
	9.4.3 – Incapacidade do franqueado para seguir o sistema.	0,3663	0,0218
	9.4.6 – Apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido.	-0,3799	0,0171
	9.4.9 – Atritos constantes com o franqueador.	-0,3195	0,0474
	9.5.3 – Falta de experiência gerencial.	-0,4470	0,0043
	9.5.4 – Falta de experiência no ramo/setor de negócios escolhido.	-0,5252	0,0006
Spearman Correlation Coefficients s		Prob > r under H0: Rho=0	

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo, tratamento SAS.

A avaliação do programa inicial de treinamento aos franqueados apresenta correlação positiva ($s=0,3679$; $r=0,0212$) com a duração da franquia, ou seja, quanto melhor avaliado o treinamento inicial por parte dos ex-franqueados da amostra, maior o tempo de sobrevivência real das unidades franqueadas. Esta correlação indica que o treinamento inicial é um fator impulsionador da franquia e pode contribuir para um tempo de sobrevivência maior. Porém, não é apenas o treinamento inicial que exerce influência no tempo de sobrevivência das franquias. Também existem correlações positivas entre a duração das franquias e o treinamento oferecido aos franqueado em operações ($s=0,4111$; $r=0,0093$), marketing, vendas e produtos ($s=0,3445$; $r=0,0318$) e o treinamento oferecido aos funcionários da franquia em marketing, vendas e produto ($s=0,3727$; $r=0,0195$) e recursos humanos e administração ($s=0,3519$; $r=0,0280$). Estas correlações tornam

ainda mais evidente a importância do treinamento para a sobrevivência das franquias, assim como nas análises anteriores a falta de treinamento se relaciona fortemente com o fracasso, nesta análise a melhor avaliação do treinamento é marcada por uma maior sobrevivência da unidade franqueada.

Os manuais de operação completos também têm correlação positiva ($s=0,3703$; $r=0,0203$) com o tempo de sobrevivência das franquias, indicando que uma adequada manualização dos procedimentos pode interferir de forma positiva no tempo de sobrevivência das franquias. Na análise anterior também se observa a importância dos manuais, especialmente sua correlação com os aspectos referentes a treinamento, os manuais geram uma melhor avaliação do treinamento, e vice-versa e conseqüentemente uma maior sobrevivência da unidade franqueada.

A comunicação entre franqueado e franqueador apresenta correlação positiva com o tempo de sobrevivência da unidade franqueada ($s=0,3508$; $r=0,0285$). Apontando que quanto melhor a comunicação entre franqueador e franqueador, maior o tempo de sobrevivência da franquia. Esta é outro aspecto da franquia que obteve papel de destaque nas análises anteriores, indicando que a comunicação entre as partes pode interferir tanto do fracasso, quanto no tempo de sobrevivência de um negócio no sistema de franchising.

Em relação aos fatores de fracasso, manutenção inadequada das instalações é um fator que tem correlação negativa com a duração da franquia ($s= - 0,4809$; $r= 0,0019$), ou seja, quanto maior o peso atribuído a este fator de fracasso, menor o tempo de sobrevivência da unidade.

O apoio do franqueador abaixo do esperado também tem correlação negativa ($s=-0,3799$; $r=0,0171$) com a duração da franquia. Como analisado nas correlações anteriores, o apoio do franqueador, traduzido em ações como treinamento, relacionamento, consultoria de campo periódica e comunicação entre franqueado e franqueador, tem papel importante em relação ao fracasso destas empresas, bem como tem influência em seu tempo de sobrevivência. Os atritos constantes com o franqueador também implicam em uma menor duração do empreendimento, apresentando correlação negativa com esta. ($s=-0,3195$; $r=0,0474$).

A falta de experiência gerencial e a falta de experiência no ramo ou setor de negócios escolhido também têm forte correlação negativa com o tempo de duração da franquia, sendo estas ($s=-0,4470$; $r=0,0043$) e ($s=0,5252$; $r=0,0006$) respectivamente. Estas correlações indicam novamente que apesar da não

exigência de experiência prévia gerencial, e de experiência no ramo de negócios da franquia pela maioria dos franqueadores (RIBEIRO E SILVA, 2004), estas podem interferir no tempo de sobrevivência da unidade franqueada de forma contundente.

Por outro lado, a incapacidade do franqueado de seguir o sistema tem correlação positiva ($s=0,3663$; $r=0,0218$) com o tempo de sobrevivência da franquia, retomando as análises anteriores, percebe-se que quanto melhor o apoio fornecido pelo franqueador ao franqueado, como por exemplo, em treinamento e assistência em casos de dificuldades, maior o peso atribuído pelo ex-franqueado a sua incapacidade de seguir o sistema e se envolver nas operações. Desta forma, a incapacidade do franqueado correlacionada positivamente com o tempo de sobrevivência, indicando que os aspectos da franquia são mais determinantes para a sobrevivência da franquia do que a incapacidade do franqueado é relevante para o fracasso.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

5.1 CONCLUSÕES DA PESQUISA

As micro e pequenas empresas têm um papel socioeconômico fundamental, seja pela geração de riqueza ou pela criação de empregos. Porém, importa notar que estas possuem um elevado nível de mortalidade, o que faz com que aproximadamente 40% das micro e pequenas empresas sobrevivam até o quinto ano de vida.

O franchising se mostra como uma alternativa de negócios aos empreendedores, pois fornece subsídios, ou assessoria, em relação aos principais fatores que levam ao encerramento de micro e pequenas empresas. Além disto, o sistema de franchising envolve mais de 50.000 unidades franqueadas e é responsável pela geração de aproximadamente 500 mil empregos no Brasil. Apesar de sua estruturação que busca contornar os problemas causadores da mortalidade de pequenas empresas independentes, o franchising também está sujeito ao fracasso. Desta forma, esta seção busca retornar ao problema de pesquisa e discutir os principais fatores que podem ser contribuintes ou determinantes para o encerramento de unidades de franqueadas no sistema de negócios formatado.

Primeiramente, é necessário considerar o processo de aquisição de franquias na amostra estudada, que é parte dos objetivos específicos do trabalho. Os resultados da pesquisa apontam para um processo de aquisição muito aquém do que poderia ser esperado no investimento em um novo negócio. Se o planejamento inicial é uma das falhas que ocorrem na constituição de negócios independentes, certamente também ocorre no franchising, consideradas logicamente as peculiaridades deste tipo de negócio. A grande maioria dos ex-franqueados não leu o plano de negócios, não avaliou o perfil do franqueador, nem o contrato de franchising. Ainda uma parte considerável deixou de avaliar a Circular de Oferta de Franquia, que é um dos principais instrumentos deste tipo de negócio. Portanto, o fracasso destes empreendimentos pode ter ocorrido antes mesmo de seu

nascimento, com uma avaliação deficiente do tipo de negócio e do ramo nos quais estavam se lançando os empreendedores adquirentes das franquias.

Os aspectos iniciais formam bem avaliados pelos ex-franqueados da amostra e se mostraram menos críticos ou associados em menor quantidade aos fatores de fracasso. Isto pode ter ocorrido devido a dois fatores. O primeiro, é que os aspectos iniciais realmente foram bem estruturados nos negócios analisados e não foram muito contributivos para o encerramento do negócio. O segundo é o fato de que a análise mostra a opinião dos ex-franqueados, e como pode verificar-se, praticamente não houve encerramentos no primeiro ano de vida das franquias; este resultado pode mascarar problemas que ocorreram no início do negócio, porém não foram considerados críticos já que os problemas provavelmente passaram a afetar as unidades franqueadas mais fortemente a partir do segundo ano de operação.

Outro aspecto notório, é que não existe um fator determinante, mas sim fatores contributivos para o fracasso de negócios no sistema de franchising. Nota-se também que estes fatores podem estar associados às características da franquia, denominados neste estudo de aspectos iniciais, de treinamento e gestão, aspectos do empreendedor e aspectos externos. Para sintetizar, seguem alguns pontos que se mostraram mais consistentes em toda a análise dos resultados na seção anterior, e que pretendem esclarecer a questão de pesquisa inicialmente proposta, respondendo ao objetivo do trabalho: Identificar os fatores determinantes ou contributivos para o fracasso de empreendimentos de negócios de franquia, do tipo negócio formatado, na percepção de ex-franqueados.

Primeiramente, cabe destacar que o ex-franqueado percebe certos aspectos da franquia como pacotes, como foi ressaltado nas análises anteriores, principalmente em relação aos aspectos iniciais e treinamento oferecido aos franqueados e funcionários. Ou seja, os aspectos iniciais, como assessoria na escolha do ponto, aquisição de materiais, projeto arquitetônico, etc. são correlacionados entre si. O mesmo ocorre com o treinamento oferecido aos ex-franqueados e seus funcionários em operações, marketing, vendas, produto, administração, etc. A análise destes aspectos da franquia, na busca de entender o fracasso, torna-se importante pelo fato de se relacionarem diretamente com os fatores de fracasso explorados.

Dentre os aspectos iniciais, os manuais de operação completos têm relacionamento com diversos fatores de fracasso e aspectos da franquia, sendo que

podem constituir uma importante ferramenta para melhorar as taxas de sucesso destes empreendimentos, ou seja, funcionam como fonte de treinamento tanto para franqueadores quanto para seus funcionários de forma incisiva, influenciando ou se associando inclusive com as avaliações sobre treinamento.

O treinamento é um dos aspectos da franquia que mostra maior relacionamento com diversos fatores de fracasso e outros aspectos da franquia, sendo assim, constitui pedra fundamental deste sistema de negócios, o que de certa forma é o que o franqueado espera adquirir quando compra uma franquia: know-how em forma de treinamento, manuais e assessoria ou consultoria de campo.

Ainda em relação aos aspectos da franquia, faz-se mister citar o relacionamento representado pelo compromisso e confiança entre franqueado e franqueador e pela comunicação entre os mesmos. Estes foram outros aspectos da franquia que se destacaram de forma consistente nas análises traçadas, indicando que podem influir fortemente no sucesso ou fracasso de uma franquia. Em outras palavras, quanto melhor a confiança entre as partes e melhor a comunicação entre ambas, melhor avaliadas são as ações de apoio do franqueador, e vice-versa. Estas relações mostram a importância da parceria no decorrer do negócio.

Feitas estas considerações, seguem às considerações sobre os fatores de fracasso. Os fatores financeiros foram os que tiveram o maior impacto no encerramento do negócio, onde o principal fator foi o resultado financeiro abaixo do esperado. Porém, verifica-se que este fator de fracasso relaciona-se mais fortemente a aspectos da franquia, principalmente ao apoio do franqueador em casos de dificuldade, que por sua vez remete a ações do franqueador em relação à treinamento e assessoria. Os outros fatores financeiros operacionais tiveram pesos menores, o que pode indicar que o encerramento não ocorreu apenas devido a resultados financeiros baixos, mas a resultados aquém de uma expectativa inicial, que pode ter sido superestimada.

O apoio do franqueador abaixo do esperado foi outro fator que se destacou entre os fatores de fracasso, o que também pode ter ocorrido tanto por uma supervalorização inicial do negócio, quanto pela falta de ações do franqueador especialmente (e novamente) em relação a treinamento. O apoio do franqueador abaixo do esperado, também se relaciona com diversos aspectos da franquia e com outros fatores de fracasso. A melhor avaliação do apoio oferecido em casos de dificuldades pode atuar em cadeia, gerando maior confiança e comunicação e

reduzindo o peso atribuído a atritos ou problemas contratuais entre as partes que é outro fator de peso no encerramento do negócio, conforme analisado anteriormente. Ademais, a avaliação do apoio do franqueador está associada à consultoria de campo periódica, como seria de se esperar, porém, também está fortemente relacionada aos diversos tipos de treinamento. Estes três fatores são os principais fatores que contribuiriam para o encerramento das franquias desta amostra, e todos são particulares do sistema de franchising, se relacionado com outros aspectos e problemas peculiares da franquia.

Por outro lado, é imprescindível ressaltar que os dois outros fatores considerados críticos para o encerramento das franquias foram a falta de experiência gerencial e a escolha do setor ou ramo de negócios errada. Este resultado vai de encontro a um dos principais aspectos estruturais da franquia.

Como afirmam Plá (2001), Dahab (1996) e Bernad (2000) a vantagem do franchising é oferecer treinamento e know-how para o empreendedor que não possui conhecimentos sobre o negócio ou o ramo em que pretende atuar. Schwartz (1994, 2003) ainda afirma que é um negócio já estruturado e testado a disposição dos empreendedores. Os franqueadores, em sua grande maioria, também não exigem experiência prévia gerencial e ramo de negócios, como pode ser observado no guia Oficial do Franchising de 2004 (RIBEIRO E SILVA, 2004).

Por outro lado, os resultados da pesquisa apontam para um caminho diferente, onde a falta de experiência gerencial que, aliás, é um dos principais fatores de encerramento de micro e pequenas empresas independentes, também possui grande peso no franchising e está relacionada aos outros três fatores de fracasso citados como os mais contributivos para o encerramento das franquias. Portanto, a crença de que empreendedor disposto a adquirir uma franquia não necessita de experiência no ramo ou conhecimentos gerenciais prévios pode não ser tão acertada.

Outro aspecto que mostrou grande impacto no encerramento do negócio foram as elevadas taxas de *royalties*. Estas taxas, que variam de 5% a 7% sobre o faturamento bruto, somadas a uma elevada carga tributária, podem exigir uma lucratividade da franquia muito acima de um negócio independente.

Ademais, verifica-se que os fatores, que levam ao encerramento de um negócio no sistema de franchising se constituem de forma complexa e, estão

intrinsecamente ligados às características da franquia, o que pode ser observado nas diversas relações estabelecidas ao longo do estudo.

Como parte dos objetivos específicos, este estudo buscou identificar se a questão do fracasso ampliada é importante também para os negócios de franchising no Brasil, ou seja, a consideração de franquias canceladas, não renovadas e recompradas interferem na taxa de sucesso dos números do franchising. Os estudos de Holber e Morgan (2003) apontam que as taxas de fracasso praticamente dobram (de 5,5% para 10,5%) se forem consideradas as franquias canceladas, readquiridas e não renovadas. No caso deste estudo, também se pode dizer que esta questão é de grande importância para os estudos sobre franchising no Brasil, pois também modificam as taxas de sucesso, mesmo que em um nível menor. Apesar de não existirem dados absolutos sobre os números do fracasso do franchising no Brasil, estes podem ser 30% maiores (o que ocorreu no caso deste estudo) do que se considerarmos apenas as franquias encerradas legalmente, ademais também modificam o perfil de sobrevivência das mesmas, aumentando seu tempo médio de sobrevivência.

A comparação dos fatores de fracasso explorados nesta pesquisa, com fatores de fracasso atribuídos a micro e pequenas empresas independentes abordada amplamente pela literatura, permite verificar que a carência de experiência ou controle gerencial e falta de conhecimento no ramo de negócios constituem fatores críticos para os dois tipos de negócios. Também existe similaridade em relação a alguns fatores financeiros, mais especificamente falta de capital de giro, elevada carga tributária.

Por outro lado, os empreendedores no sistema de franquia parecem atribuir baixa importância a fatores externos como recessão econômica no país, condições econômicas locais problemáticas, falta de crédito bancário e falta de clientes. O mesmo ocorre com alguns fatores internos, como produto mal posicionado em preço e qualidade e má gestão do fluxo de caixa.

De forma contrária, os empreendedores das franquias atribuem grande importância à falta de treinamento como fator de fracasso, enquanto os empreendedores de micro e pequenas empresas atribuem menor importância a este item que é citado em poucas pesquisas, como as de Teixeira (2001) e Oliveira e Guimarães (2003) que apontam à falta de mão de obra qualificada como um dos

fatores de fracasso de micro e pequenas empresas podendo ser entendida também como mão de obra sem treinamento adequado.

Por fim, pode-se concluir que existem fatores considerados simultaneamente por empreendedores individuais e empreendedores no sistema de franchising que compõem de forma incisiva os motivadores do fracasso, como é o caso da experiência gerencial e dos demais fatores citados. Porém, também se observa que o perfil dos fatores componentes de fracasso é diferentemente considerado por empreendimentos independentes e empreendimento no sistema de franchising. Ademais as franquias possuem fatores específicos, que são considerados mais críticos de forma geral para o encerramento do negócio. Nota-se também, em relação aos aspectos da franquia, que o franqueador tem um importante papel na sobrevivência da mesma, sendo responsável tanto pelas ações de treinamento e oferecimento de manuais completos como pela manutenção de um relacionamento amistoso com o franqueado, sendo o franqueado também responsável por este último. Ou seja, o fracasso no franchising depende de um time e não apenas do empreendedor franqueado, mas do sistema de parceria estabelecido.

Sendo assim, este estudo busca contribuir no campo teórico do empreendedorismo, como uma forma de explicitar a importância do estudo do fracasso no franchising e incentivar novos estudos sobre o tema. Ademais, a pesquisa pode contribuir com o meio empresarial no sentido de fornecer indícios para a melhoria no sistema e conseqüentemente o aprimoramento do franchising, nos pontos evidenciados ao longo do estudo, como por exemplo, o processo de seleção, o apoio em treinamento, entre outros. Além disto, o estudo chama a atenção dos franqueadores para a carência de experiência gerencial como um fator importante para o fracasso deste tipo de empreendimento, sendo assim, os franqueadores poderiam repensar na não exigência de experiência gerencial, ou adotar um treinamento prévio na unidade piloto como forma de suprir parte desta carência.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações deste estudo referem-se principalmente ao tamanho da amostra, pois devido à grande quantidade de dados passíveis de serem analisados para o fracasso de empreendimento no sistema de franchising, e pelo inter-relacionamento entre estes dados, uma amostra maior poderia propiciar a utilização de análise estatística multivariada, o que possibilitaria uma melhor compreensão dos inter-relacionamentos entre os fatores de fracasso e os próprios aspectos da franquia.

Outra limitação desta pesquisa é que a mesma foi realizada apenas com ex-franqueados, possibilitando a visão de apenas um lado de um empreendimento que é composto por duas partes.

A terceira limitação é a análise apenas de empreendimentos que fracassaram. Certamente também seria necessária a análise de empreendimentos em funcionamento, pois a compreensão do fracasso é importante para evitá-lo, mas nem sempre a fórmula contrária do que leva ao fracasso é a receita do sucesso, ou seja, não necessariamente os fatores aqui explorados como mais contributivos para o fracasso, são também os mais contributivos para o sucesso se vistos de maneira contrária.

Outro aspecto que torna deficiente o estudo, e daí advém sua natureza predominantemente exploratória é a falta de informações sobre o fracasso do franchising no Brasil, principalmente em relação a aspectos básicos e números absolutos, como por exemplo as taxas de sucesso deste tipo de negócios.

5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Este estudo representa um caminho para novas pesquisa relativas ao franchising no Brasil, especialmente em relação aos fatores contributivos para seu fracasso.

O mesmo estudo poderia ser realizado com franquias que ainda estão em operação e buscar avaliar se os fatores que levam ao fracasso são os mesmos que

contribuem para o sucesso, e com isto oferecer aos franqueados e franqueadores um modelo mais consistente para o sucesso destes empreendimentos.

Para um mapeamento mais completo sobre o franchising, ainda seria interessante pesquisar outros ramos, além dos de alimentação e saúde e beleza, e avaliar também a percepção de franqueadores sobre o tema.

Como pode ser verificado nesta pesquisa, o treinamento é uma importante ferramenta neste modelo de negócios, sendo assim, poderiam ser desenvolvidas pesquisas que pudessem mensurar qualitativa e quantitativamente o treinamento, como por exemplo, mensurar o número de horas de treinamento, a frequência de reuniões, visitas e consultorias à franquia. Estudos desse gênero poderiam verificar ainda a relação do treinamento, com o crescimento e o desempenho financeiro e operacional das unidades franqueadas em operação e encerradas a fim de verificar a importância do treinamento nestes negócios.

Outro estudo específico poderia abordar a experiência gerencial de franqueados e ex-franqueados, bem como suas experiências nos ramos de negócio no qual adquiriram suas franquias avaliando assim, com maior profundidade o peso desse atributo para o sucesso das franquias, além de possibilitar repensar na não exigência de experiência prévia, ou nas formas de suprir a carência desta experiência por meio de treinamento.

Outro estudo que ainda poderia contribuir para a melhoria do conhecimento sobre o franchising no Brasil, seria um levantamento do número de unidades franqueadas que foram encerradas, canceladas, não renovadas ou mudaram de propriedade. Atualmente as informações sobre o franchising apontam apenas para os dados de sucesso e crescimento, e funcionam como uma espécie de propaganda sobre o setor. Para a realização deste estudo seria necessário o apoio de órgãos governamentais e principalmente de associações ligadas ao franchising (como a ABF), fornecendo assim uma visão mais transparente e maiores informações à quem está disposto a adquirir uma franquia ou franquear seu negócio.

Essas são apenas algumas sugestões e recomendações com a finalidade de facilitar pesquisas futuras sobre o franchising, e não têm como objetivo estabelecer críticas às associações existentes, mas sim ampliar a quantidade e a qualidade de informações sobre o tema, o que seria benéfico para o aprimoramento e um maior crescimento deste tipo de negócio: o franchising.

REFERÊNCIAS

AMIT, R.; MULLER, E.; COCKBURN, I. Opportunity costs and entrepreneurial activity. **Journal of Business Venturing**, v. 10, p. 95-106, 1995.

AZOULAY, Pierre; SHANE, Scott. Entrepreneurs, contracts and the failure of young firms. **Management Science**, v. 47, n. 3, p. 337-358, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*. **Números do franchising**: censo do *franchising*. Disponível em: <<http://www.abf.com.br/abf.com.br/pfModel.asp?IDARea=1>> Acesso em: 7 abril 2004.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2003.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO – BNDES. **Micro, pequenas e médias empresas**. Disponível em : <<http://www.bndes.gov.br/pme/default.asp>> Acesso em 03/12/04.

BARROS, Aidil Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Um guia para a inicialização científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BASSI, Eduardo. **Empresas locais e globalização**: Guia de oportunidades estratégicas para o dirigente nacional. São Paulo: Ed. Cultura, 2000.

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

BERNARD, Daniel Alberto. **Como escolher a franquia certa**: as melhores práticas. São Paulo: Atlas, 2000.

BHIDE, Amar. Como os empreendedores constroem estratégias que dão certo. In: BUSINESS HARVARD REVIEW. **Empreendedorismo e estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

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

BLUNDI, Maria Domenica Serpa; ROCHA, Everardo. Franquia, etnocentrismo e alteridade: um estudo sobre diferença cultural. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

BOYLE, Emily. The Failure of business format *franchising* in British forecourt retailing: a case study of the rebranding of Shell Retail's forecourt. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 30, n. 5, p. 251-263, 2002.

BRYMAN, A.; CRAMÉR, D. **Quantitative analysis for social scientists**. London: Routledge, 1990.

CAMPOS, Humberto de. **Estatística experimental não-paramétrica**. Piracicaba: USP, 1979.

CANONICE, Bruhmer C. **Normas e padrões para elaboração de trabalhos científicos**. Maringá: TAC Multimídia, 2005.

CAVALCANTE, Fabiane de Barros Figueiredo; ARRUDA, Danielle Miranda de Oliveira. Estratégias para geração de desempenho financeiro em *franchising*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA - 3Es. 1, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: 3Es, 2003. 1 CD-ROM.

CELLA, Daltro; PERES, Fernando Curi. Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso do empreendedor rural. **RA - Revista de Administração**, v. 37, n. 4, p. 49-57, out./dez., 2002.

CÊRA, Kristiane; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. In: EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p.796-812, 1 CD-ROM.

CHAGAS, Juaréz de Oliveira; DE FREITAS, Henrique M.R. A tomada de decisão segundo o comportamento empreendedor: uma survey na região das Missões. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

CHERTO, Marcelo. **Franchising en la Práctica**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CLODOALDO, Nilda Maria de; LEONE, Pinto Guerra. As especificidades das pequenas e médias empresas. **RA - Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun., 1999.

COHEN, Marcos; DA SILVA, Jorge Ferreira. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em *fast food*: o papel do relacionamento franqueado-franqueador. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

COHEN, Marcos; DA SILVA, Jorge Ferreira. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em *fast food*: o papel do relacionamento franqueado-franqueador. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.4, n2, p. 109-131, Mai./Ago., 2000.

CONOVER, W. J. **Practical Nonparametric Statistics**. New York: John Wiley & Sons Inc., 1971.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COMBS, James G.; KETCHEN JR, David J. Why do firms use *franchising* as an entrepreneurial strategy?: a meta-analysis. **Journal of Management**. v. 29, n. 3, p. 443-465, 2003.

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

DAHAB, Sonia. **Entendendo o franchising**: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

DEGEN, R. J. **O Empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw Hill, 1989.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DRUCKER, Peter. **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper e Row, 1985.

DUTRA, I.de S. **O Perfil empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses**, 2002. 125 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina. Londrina, 2002.

DUTRA, Ivan de Souza; PREVIDELLI, José J. Perfil empreendedor versus mortalidade de empresas: um estudo de caso do perfil do micro e pequeno empresário empreendedor. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

DUTRA, Ivan de Souza; GIMENEZ, Fernando A. A estratégia empreendedora: em busca da trilha para realizar sucesso. In: EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 2., 2001, Londrina. **Anais...** Londrina: UEM/UEL/UnB, 2001, p.164-175.

EISENHARDT, Kathleen M.; BROWN, Shona L.; NECK, Heidi M. Competing on the entrepreneurial edge. In: MEYER, Dale G.; HEPPARD, Kurt A. **Entrepreneurship as strategy**: competing on the entrepreneurial edge. California: Sage Publications, 2000.

ESPINHA, Pedro et. al. Fatores de fracasso de empreendimentos no sistema de *franchising*: um estudo exploratório. In: 3ª. CIPEAL - CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO NA AMÉRICA LATINA – PUC-RJ. 3., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: CIPEAL, 2004, 1 CD-ROM.

ESTEVENSON, Howard H. A perspective on entrepreneurship. In: SAHLMAN, W. A et al. **The entrepreneurial venture**. Massachusetts: Harvard Business Scholl Press, 1999.

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

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

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RA - Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun., 1999a.

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

FREUND, John E.; SIMON, Gary A. **Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **GEM 2003 Global Executive Report**. Disponível em: <www.gemconsortium.org> Acesso em: 05 nov. 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILMORE, Aldrey; COVIELLO, Nicole. Methodologies for research at the marketing / entrepreneurship interface. **Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship**, v.1, n.1, p. 41 - 53, 1999.

GREATTI, Lígia; SENHORINI, Vilma M. Empreendedorismo: uma visão comportamentalista. In: EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 1., 2000, Maringá. **Anais...** Maringá: UEM/Uel/UnB, 2000, p.22-34, 1 CD-ROM.

GUTIERRES, Izabel Cristina; PINHEIRO, Ivan Antônio. Talentos empreendedores: a prática confirmando a teoria ou uma prática sem teoria? In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

HAIR, Joseph F. et al. **Multivariate data analysis**. 4th. Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

HALLORAN, James W. **Por que os empreendedores falham**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HISRICH, Robert d.; PETERS Michael P. **Empreendedorismo**. 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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

HOY, Frank; STANWORTH, John; PURDY, David. An entrepreneurial slant to franchise research. In: SEXTON, Donal L.; LANDSTRÖM, Hans. **The Blackwell Handbook of Entrepreneurship**. Oxford: Blackwell Publishers, 2000. p. 408-432.

HOY, Frank; SHANE, Scott. *Franchising* as an entrepreneurial venture form. **Journal of Business Venturing**, v.13, p. 91-94, 1998.

ICC/ESOMAR. **International code of marketing and social research practice**, 1995. Disponível em: <<http://www.esomar.org/web/show/id=103585>>. Acesso em: 22 março 2005.

KAUFMANN, Patrick J. *Franchising* and the choice of self-employment. **Journal of Business Venturing**, v. 14, p. 345-362, 1999.

KAUFMANN, Patrick J.; EROGLU, Sevgin. Standardization and adaptation in business format *franchising*. **Journal of Business Venturing**. v. 14, p. 69-85, 1999.

KAUFMANN, Patrick J.; DANT, P. Rajiv. *Franchising* and the domain of entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, v. 14, p. 5-16, 1998.

KENDALL, Sir Maurice. **The advanced theory of statistics**: Inference and relationship. 4th Ed. London. Charles Griffin & company Limited: 1979.

KIHLSTROM, Richard E.; LAFFONT, Jean-Jaques. A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion. **The Journal of Political Economy**, v. 87, n. 4, p. 719-748, 1979.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

LAFONTAINE, Francine; KAUFMANN, Patrik J. The evolution of ownership patterns in *franchising* systems. **Journal of Retailing**, v. 70, n. 2, p. 97-113, 1994.

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

LIMA, Juvêncio B. de. Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME. In: EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 1., 2000, Maringá. **Anais...** Maringá: UEM/UEL/UnB, 2000, p.92-112, 1 CD-ROM.

LITZ, Reginald A.; STEWART, Alice C. *Franchising for sustainable advantage? comparing the performance of independent retailers and trade-name franchisees. Journal of Business Venturing*, v. 13, p. 131-150, 1998.

LONGENECKER, J.G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1997.

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

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.

MEYER, Dale G.; HEPPARD, Kurt A. **Entrepreneurship as strategy: competing on the entrepreneurial edge.** California: Sage Publications, 2000.

MICHAEL, Steven C. Determinants of the rate of franchising among nations. **Management International Review**, v. 43, p. 267-290, 2003a.

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

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

MIRANDA, Roberto Lira. **Marketing do varejo: e alianças estratégicas com a indústria.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MUÑOZ, Rosana A inovação tecnológica e o sistema de franquia na construção civil de Salvador. **O&S - Organizações e Sociedade**, v. 9, n.23, jan./abr., 2002.

NEWBOLD, Paul. **Statistics for business & economics.** 4th. Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

OLIVEIRA, Dílson Campos de; GUIMARÃES, Liliane de Oliveira. Perfil empreendedor e ações de apoio ao empreendedorismo: o NAE/SEBRAE em questão. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

PAIVA JR., Fernando Gomes de; CORDEIRO, Adriana Tenório. Empreendedorismo e espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

PLÁ, Daniel. **Tudo sobre *franchising***. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2001.

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

PEREIRA, Heitor J. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver seu potencial empreendedor. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

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

RODRIGUES, José dos Reis G. **O empreendedor e o *franchising***: do mito à realidade. São Paulo: Érica, 1998.

ROSENTHAL, R.; ROSNOW, R. L. **Essentials of behavioral research**: methods and data analysis. New York: McGraw-Hill, 1991.

RUBIN, P.H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. **Journal of law and economics**, v. 21, p. 223-233, 1978.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

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

SCHWARTZ, José Castro. **Franquia de A a Z**: o que você precisa saber. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SEBRAE, **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/index.asp> Acesso em: 03 set 2004a.

SEBRAE, **Indicadores Sebrae** – pesquisa de conjuntura – Novembro 2004. Disponível em < <http://www.sebraesp.com.br/novo/pesquisa/download/1> >. Acesso em: 6 dezembro 2004b.

SEBRAE, **MPE em números**: conteúdo de MPE em números. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/mpeemnumeros.asp>>. Acesso em: 07 março 2004c.

SEBRAE, **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**. Estudo realizado pelo SEBRAE, 2003. Disponível em < <http://www.sebraesp.com.br/novo/pesquisa/download/1> >. Acesso em: 10 mai 2005.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EDUSP, 1975.

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

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

SIEGEL, Sidney. **Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

SILVA, Jorge Ferreira da; BRANDT, Eloi Almiro; COSTA, Lenise Saraiva de Vasconcelos. Trueto de tipologias estratégicas na arena das franquias de fast food no Brasil: Porte x Miles & Snow x Mintzberg. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

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

SOUZA, M. C. A. F de. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: Editora SEBRAE, 1995.

SOUZA, Ricardo Fasti de. Apropriação de valor em transações: um estudo exploratório sobre taxas de franquia no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

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

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

STEN, J. Exit – Success or failure? In: ICSB CONFERENCE - INTERNATIONAL COUNCIL OF SMALL BUSINESS. Proceedings. 1998, Singapore. **Anais...** Singapore: ICBS, 1998. 1 CD-ROM.

STEVEN, C. Michael. Determinants of the rate of *franchising* among nations. **Management International Review**, v.43, n. 3, p.267-290, 2003.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Franchising: um sistema empreendedor de negócios: o caso da Apolar Imóveis. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

TEEGEN, Hildy. Examining strategic and economic development implications of globalization through franchising. **International Business Review**, v. 9, p. 497-521, 2000.

TEIXEIRA, Hélvio de Avellar. A trajetória dos pequenos negócios do ramo de turismo na região de Belo-Horizonte e Poços de caldas (MG) - um estudo sobre mito ou realidade do processo de empreendedorismo. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VERSIANI, Ângela Franca.; GASPAR, Renata Magalhães. Posicionamentos e crescimento de PME's - um estudo no setor de confecção da região metropolitana de Belo-Horizonte. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

VIAPIANA, Cláudio. Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa. In: EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 2., 2001, Londrina. **Anais...** Londrina: UEM/UEL/UnB, 2001, p.505-525, 1 CD-ROM.

VIDAL, Francisco Antônio Barbosa.; SANTOS FILHO, Joselias Lopes dos. Comportamento empreendedor do gerente proprietário influenciando na vantagem competitiva de uma empresa varejista de médio porte. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

VILLELA, André. **As micro, pequenas e médias empresas**. *Textos para Discussão: BNDES*, Rio de Janeiro, 1994.

WILLIAMS, Darrell L. Why Do Entrepreneurs become franchisees?: An empirical analysis of organizational choice. **Journal of Business Venturing**, v. 14, p. 103-124, 1998.



ZACHARAKIS, Andrew I.; MEYER, Dayle G.; DE CASTRO Julio. Differing Perceptions of New Venture Failure: A Matched Exploratory Study of Venture Capitalists and Entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, v. 37, n. 3, p. 1-14, 1999.

ZILBER, Moises Ari; ALMEIDA, Carlos Manuel Alves de; CASTILHO, Jorge Bitencourt. A estratégia de *franchising* e o perfil do franqueado como fator de

sucesso do empreendimento: um estudo de caso. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27., 2003, Atibaia. **Anais**... Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

ANEXOS

Anexo A – Instrumento De Coleta De Dados

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA		
	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL Centros de Ciências Sociais Aplicadas Departamentos de Administração	

Prezado(a) Senhor(a) <<campo personalizado>>

Este questionário é parte de um trabalho empírico que busca conhecer as causas reais de encerramento de unidades no sistema de franchising no Brasil entre 2000 e 2004. Ao preenchê-lo, o(a) senhor(a) estará prestando uma grande contribuição à comunidade acadêmica (UEM/UEL), à comunidade empresarial e aos profissionais da área de administração. Destarte, o resultado não tem como objetivo julgar seu desempenho; mas pretende-se que as informações sejam úteis para o aprimoramento das práticas de gestão em franquias no Brasil. **É importante lembrar que quanto mais fidedignos forem os dados aqui apresentados**, maior será a contribuição que estará sendo oferecida para os objetivos propostos para o presente estudo. Os dados coletados serão tratados sigilosamente e de forma agrupada, em conformidade com as disposições do código de ética ICC/ESOMAR (*online*, 2005) para pesquisa de mercado e pesquisa social.

Agradecemos antecipadamente na certeza de sua participação.

Hilka Vier Machado

Pesquisadora do CNPq (Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento), Professora Adjunta do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá, Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC.

E-mail: hpvmachado@uem.br

Pedro Guena Espinha

Mestrando em Administração pelo PPA UEM/UEL; Administrador de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).

E-Mail: pedroespinh@yahoo.com.br

QUESTIONÁRIO

PARTE I – DADOS GERAIS

1 – Informações sobre o dirigente

1.1 - Sexo: () Masculino () Feminino

1.2 - Idade: ____ anos.

1.3 - Escolaridade: () 1º grau incompleto () 1º grau completo () 2º grau incompleto

() 2º grau completo () Superior incompleto () Superior completo

() Pós-graduação

1.4 - Se tem curso superior, qual área? _____.

1.5 – Qual sua atividade anterior à aquisição da franquia? _____.

2. Informações sobre a empresa

2.1. A unidade franqueada foi:

() Comprada direto do franqueador (nova unidade).

() Comprada de outro franqueado.

() Conversão de um negócio que eu já possuía.

2.2. Qual foi a origem do capital para criação da empresa?

() Totalidade dos recursos próprios

() Maior parte dos recursos próprios

() Equilíbrio entre recursos próprios e de terceiros

() Maior parte dos recursos de terceiros (empréstimos, financiamentos)

() Totalidade dos recursos de terceiros

2.3 - Data de Criação da Empresa: |_|_| / |_|_| / |_|_|

2.4 - Data de Encerramento : |_|_| / |_|_| / |_|_|

2.5 A franquia foi:

() Encerrada legalmente

() Transferida de propriedade

() Recomprada pelo franqueador

() Não renovada (pelo franqueado)

() Não renovadas (pelo franqueador) () Canceladas (pelo franqueado)

() Canceladas (pelo franqueador)

2.6 A franquia localizava-se em um shopping center? () Sim () Não

PARTE II – SELEÇÃO DA FRANQUIA

3 - O primeiro contato para conhecimento da franquia foi feito apor meio de:

() Internet () Telefone () Pessoalmente () Em feiras () Outro:

4 – Durante o processo de seleção da franquia houve:

- 4.1 – Envio de ficha cadastral preenchida? () Sim () Não
 4.2 – Entrevistas pessoais com o franqueador? () Sim () Não
 4.3 – Leitura da Circular de Oferta de Franquia? () Sim () Não
 4.4 – Avaliação do perfil da empresa franqueador? () Sim () Não
 4.5 – Contato com outros franqueados em operação na rede? () Sim () Não
 4.6 – Leitura do plano de negócios? () Sim () Não
 4.7 – Avaliação do contrato de franquia? () Sim () Não
 4.8 – Discussão e aprovação com familiares e influenciadores? () Sim () Não
 4.9 – Visita a unidade piloto do franqueador? () Sim () Não

PARTE III – INÍCIO DAS OPERAÇÕES

5 – Avaliando o processo de início das operações, classifique o apoio fornecido pelo franqueador em relação aos seguintes aspectos no início da operação da franquia:

5.1 – Assessoria na escolha do ponto comercial:

() Inexistente () Ruim () Regular () Bom () Excelente

5.2 – Assessoria na aquisição dos materiais, instalações e estoques:

() Inexistente () Ruim () Regular () Bom () Excelente

5.3 – Auxílio na obtenção de financiamento bancário:

() Inexistente () Ruim () Regular () Bom () Excelente

5.4 – Programa para treinamento inicial dos franqueados:

() Inexistente () Ruim () Regular () Bom () Excelente

5.5. – Programa para treinamento inicial dos funcionários:

() Inexistente () Ruim () Regular () Bom () Excelente

5.6 – Projeto arquitetônico para instalação da unidade franqueada:

() Inexistente () Ruim () Regular () Bom () Excelente

5.7 – Suporte na inauguração da franquia:

() Inexistente () Ruim () Regular () Bom () Excelente

PARTE IV – ASPECTOS DE GESTÃO

6 – Durante as operações da franquia, avalie os seguintes aspectos:

6.1 – Manuais de operações completos.

Inexistente Ruim Regular Bom Excelente

6.2 – Consultoria de campo periódica.

Inexistente Ruim Regular Bom Excelente

6.3 – Ações de apoio do franqueador em casos de dificuldades do franqueado.

Inexistente Ruim Regular Bom Excelente

6.4 – Central ou cooperativa de compras para ganho de escala.

Inexistente Ruim Regular Bom Excelente

6.5 – Programas de propaganda e Marketing em nível nacional, estadual ou local.

Inexistente Ruim Regular Bom Excelente

6.6 – Comunicação entre franqueador e franqueado.

Inexistente Ruim Regular Bom Excelente

6.7 – Compromisso e confiança entre franqueador e franqueado.

Inexistente Ruim Regular Bom Excelente

6.8 – Reserva de território adequada, o que implica em não concorrência dentro da própria rede.

Inexistente Ruim Regular Bom Excelente

7 – Avalie o treinamento periódico (reciclagem) oferecido ao franqueado em relação à:

7.1 – Operações.

Inexistente Ruim Regular Bom Excelente

7.2 – Marketing, Vendas e Produto.

Inexistente Ruim Regular Bom Excelente

7.3 – Recursos Humanos e Administração

Inexistente Ruim Regular Bom Excelente

8 – Avalie o treinamento periódico (reciclagem) oferecido aos funcionários em relação à:

8.1 – Operações.

Inexistente Ruim Regular Bom Excelente

8.2 – Marketing, Vendas e Produto.

Inexistente Ruim Regular Bom Excelente

8.3 – Recursos Humanos e Administração

Inexistente Ruim Regular Bom Excelente

PARTE V – ENCERRAMENTO DAS ATIVIDADES

9 – Considerando os fatores que influenciaram no encerramento do negócio, atribua um nível de importância a cada aspecto abaixo, onde “1” significa nada importante (Não teve nenhuma relação com o encerramento do negócio) e “5” significa extremamente importante (Foi um fator decisivo para o encerramento do negócio).

9.1 - ASPECTOS FINANCEIROS

9.1.1 – Resultado financeiro com a franquia abaixo da expectativa inicial.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.1.2 – Falta de Pagamento à fornecedores.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.1.3 – Falta de capital de giro.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.1.4 – Má gestão do fluxo de caixa.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.1.5 – Falta de crédito bancário.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.1.6 – Taxas de royalties elevadas.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.2 - ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

9.2.1 – Saturação de mercado.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.2.2. – Produto mal posicionado em preço ou qualidade.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.2.3 – Falta de orientação ao cliente.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.2.4 – Falta de pesquisa de mercado.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.2.5 – Falta de inovação ou criatividade.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.2.6 – Concorrência acirrada.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.3 – ASPECTOS COMERCIAIS/OPERACIONAIS

9.3.1 – Localização comercial inadequada.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.3.2 – Instalações inadequadas.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.3.3 – Manutenção inadequada das instalações.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.3.4 – Níveis inadequados de estoque.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.3.5 – Inadimplência.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.18 – Falta de informações gerenciais ou controle gerencial.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.4 – ASPECTOS DA FRANQUIA

9.4.1 – Escolha do ramo/setor de negócios errada.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.4.2 – Conduta ilegal ou antiética do franqueador.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.4.3 – Incapacidade do franqueado para seguir o sistema.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.4.4 – Incapacidade do franqueado para se envolver nos negócios e nas operações.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.4.5 – Competição de outras unidades franqueadas ou do franqueador.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.4.6 – Apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.4.7 – Falta de treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.4.8 – Falta de treinamento oferecido pelo franqueador aos funcionários da franquia.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.4.9 – Atritos constantes com o franqueador.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.4.10 – Problemas contratuais com o franqueador.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.5 – DEMAIS ASPECTOS

9.5.1 – Condições econômicas locais problemáticas.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.5.2 – Recessão econômica do país.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.5.3 – Falta de experiência gerencial.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.5.4 – Falta de experiência no ramo/setor de negócios escolhido.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.5.5. – Ausência de planejamento.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.5.6 – Falta de clientes.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.5.7 – Carga tributária elevada.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.5.8 – Problemas particulares do(s) sócios.

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

9.5.9 – Outro (Descreva): _____

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

10 – Descreva de forma sintética o principal motivo para o encerramento do negócio na sua opinião.(Se achar necessário utilize o verso da página).

11 – O senhor reiniciaria ou reiniciou outro negócio no sistema de franchising?

Sim , com certeza absoluta

Talvez, daqui a alguns meses/anos

Não, com certeza absoluta

Não tenho a opinião formada neste momento.

OBRIGADO!

Anexo B – Carta de Apresentação e Solicitação aos Franqueadores.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA		
	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL Centros de Ciências Sociais Aplicadas Departamentos de Administração	

Prezado(a) Senhor(a) <<Campo personalizado>>

Vimos por meio desta convidá-lo a participar de um trabalho de pesquisa empírico, que vem sendo desenvolvido durante dois anos e, que busca conhecer as causas reais de encerramento de unidades no sistema de franchising no Brasil entre 2000 e 2004. Com a sua participação, o (a) senhor (a) estará prestando uma grande contribuição à comunidade acadêmica (UEM/UEL), à comunidade empresarial e aos profissionais da área de administração. Destarte, o resultado não tem como objetivo julgar seu desempenho; mas pretende-se que as informações sejam úteis para o aprimoramento das práticas de gestão em franquias no Brasil. **No caso de sua adesão, firmamos desde já o compromisso de enviar-lhe uma cópia da versão final da pesquisa, o que pode também contribuir também para o desenvolvimento de sua rede de franquias**, pois para atingir o sucesso é necessário conhecer e contornar o fracasso. É importante lembrar que quanto mais fidedignos forem os dados aqui apresentados, maior será a contribuição que estará sendo oferecida para os objetivos propostos para o presente estudo. Os dados coletados serão tratados sigilosamente e de forma agrupada, em conformidade com as disposições do código de ética ICC/ESOMAR para pesquisa social.

Características da pesquisa:

Objetivo:

Identificar os fatores (Externos, internos e relacionados ao perfil do empreendedor) determinantes ou contributivos para o fracasso do empreendimento de um negócio de franquia do tipo negócio formatado, na visão do franqueado e do franqueador.

Metodologia:

A pesquisa de campo será descritiva e exploratória, e busca a identificação da existência de relações entre variáveis, e pretende determinar a natureza desta relação. Em relação à dimensão do tempo, a pesquisa será transversal, ou seja, um único corte será feito em toda a amostra. A análise dos resultados será feita através de análise multivariada que é um método mais complexo de análise de dados, que permite o cruzamento simultâneo de diversas variáveis. A análise multivariada é uma aplicação bastante recente, e é resultado das possibilidades de cálculo oferecidas pelo computador de calcular quantidades de dados grandes e estruturadas de forma complexa. Pretende-se uma análise com um intervalo de confiança de 95% com uma margem de erro aceitável de no máximo 10%.

A amostra será composta por ex-franqueados que encerraram suas atividade entre os anos de 2000 e 2004. Para tanto, precisamos de sua colaboração no sentido de indicar uma pessoa da franqueadora <<Campo personalizado>> com um número de telefone e e-mail para que possamos entrar em contato a fim de coletar os dados para contato com os ex-franqueados de sua rede. O envio da informação confirma sua participação e o futuro acesso aos resultados da pesquisa.

Agradecemos antecipadamente na certeza de sua participação.

Por favor, responder por e-mail para um dos seguintes responsáveis:

Hilka Vier Machado - Pesquisadora do CNPq (Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento), Professora Adjunta do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá, Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC. Tel: (44) 261- 4306. E-mail: hpvmachado@uem.br

Pedro Guena Espinha - Mestrando em Administração pelo PPA UEM/UEL; Administrador de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). E-mail: pedroespinh@yahoo.com.br

Anexo C: E-mail de Apresentação e Solicitação aos Franqueadores.

Pesquisa Universidade Estadual de Maringá – A/C Sr.(a) <<campo personalizado>>

Prezado(a) Senhor(a) <<campo personalizado>>

Nós estamos realizando um trabalho de pesquisa empírico, que vem sendo desenvolvido durante dois anos, e que busca conhecer as causas reais de encerramento de unidades no sistema de franchising no Brasil entre 2000 e 2004. Com a sua participação, o (a) senhor (a) estará prestando uma grande contribuição à comunidade acadêmica (UEM/UEL), à comunidade empresarial e aos profissionais da área de administração. **Destarte, o resultado não tem como objetivo julgar seu desempenho; mas pretende-se que as informações sejam úteis para o aprimoramento das práticas de gestão em franquias no Brasil.** Os dados coletados serão tratados sigilosamente e de forma agrupada, em conformidade com as disposições do código de ética ICC/ESOMAR para pesquisa social. **No caso de sua adesão, firmamos desde já o compromisso de enviar-lhe uma cópia da versão final da pesquisa;** sem nenhum custo; o que pode também contribuir também para o desenvolvimento de sua rede de franquias, pois para atingir o sucesso é necessário conhecer e contornar o fracasso.

A amostra será composta por ex-franqueados que encerraram suas atividade entre os anos de 2000 e 2004. Para tanto, precisamos de sua colaboração no sentido de indicar uma pessoa do franqueador <<campo personalizado>> com um número de telefone e e-mail para que possamos entrar em contato a fim de coletar estes dados. O envio da informação confirma sua participação e o futuro acesso aos resultados da pesquisa.

Para maiores detalhes sobre a pesquisa, por favor, verifique o documento em anexo.



Agradecemos antecipadamente na certeza de sua participação.

Por favor, responder por e-mail para um dos seguintes responsáveis:

Hilka Vier Machado - Pesquisadora do CNPq (Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento), Professora Adjunta do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá, Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC. Tel: (44) 261- 4306. E-mail: hpvmachado@uem.br

Pedro Guena Espinha - Mestrando em Administração pelo PPA UEM/UEL; Administrador de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). pedroespinh@yahoo.com.br

Anexo D: Detalhes Sobre a Pesquisa Enviado em Anexo ao E-mail aos Franqueadores.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA		
	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL Centros de Ciências Sociais Aplicadas Departamentos de Administração	

PESQUISA FRANCHISING

Nós estamos realizando um trabalho de pesquisa empírico, que vem sendo desenvolvido durante dois anos, e que busca conhecer as causas reais de encerramento de unidades no sistema de franchising no Brasil entre 2000 e 2004. Com a sua participação, o (a) senhor (a) estará prestando uma grande contribuição à comunidade acadêmica (UEM/UEL), à comunidade empresarial e aos profissionais da área de administração. Destarte, o resultado não tem como objetivo julgar seu desempenho; mas pretende-se que as informações sejam úteis para o aprimoramento das práticas de gestão em franquias no Brasil. **É importante lembrar que quanto mais fidedignos forem os dados aqui apresentados**, maior será a contribuição que estará sendo oferecida para os objetivos propostos para o presente estudo. Os dados coletados serão tratados sigilosamente e de forma agrupada, em conformidade com as disposições do código de ética ICC/ESOMAR para pesquisa social. No caso de sua adesão, firmamos desde já o compromisso de enviar-lhe uma cópia da versão final da pesquisa, o que pode também contribuir também para o desenvolvimento de sua rede de franquias, pois para atingir o sucesso é necessário conhecer e contornar o fracasso.

Características da pesquisa:

Objetivo:

Identificar os fatores (Externos, internos e relacionados ao perfil do empreendedor) determinantes ou contributivos para o fracasso do empreendimento de um negócio de franquias do tipo negócio formatado, na visão do franqueado e do franqueador.

Metodologia:

A pesquisa de campo será descritiva e exploratória, e busca a identificação da existência de relações entre variáveis, e pretende determinar a natureza desta relação. Em relação à dimensão do tempo, a pesquisa será transversal, ou seja, um único corte será feito em toda a amostra. A análise dos resultados será feita através de análise multivariada que é um método mais complexo de análise de dados, que permite o cruzamento simultâneo de diversas variáveis. A análise multivariada é uma aplicação bastante recente, e é resultado das possibilidades de cálculo oferecidas pelo computador de calcular quantidades de dados grandes e estruturadas de forma complexa. Pretende-se uma análise com um intervalo de confiança de 95% com uma margem de erro aceitável de no máximo 10%.

A amostra será composta por ex-franqueados que encerraram suas atividade entre os anos de 2000 e 2004.

Agradecemos antecipadamente na certeza de sua participação.

Hilka Vier Machado - Pesquisadora do CNPq (Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento), Professora Adjunta do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá, Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC. Tel: (44) 261- 4306. E-mail: hpvmachado@uem.br

Pedro Guena Espinha - Mestrando em Administração pelo PPA UEM/UEL; Administrador de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). pedroespinh@yahoo.com.br

Anexo E: E-mail Delimitando o Encerramento do Prazo para Coleta de Dados e Participação dos Franqueadores.

Chamada Final Pesquisa Franchising UEM

Prezado (a) <<**campo personalizado**>>

Informamos que estamos encerrando esta semana a coleta de dados sobre ex-franqueados (Nome, tel. e endereço), conforme explicitado em e-mails anteriores.

Os dados serão recebidos até o dia 01/06/05 (Quarta feira) às 18:00 hs; o que confirmará a adesão à pesquisa e futuro o acesso aos resultados sem custos.

Alguns franqueadores não conseguiram enviar os dados para o e-mail da UEM (Universidade Estadual de Maringá); portanto; solicitamos que enviem as informações para os dois e-mails:

pedroespinh@yahoo.com.br

hpvmachado@uem.br

Havendo qualquer dúvida, por favor, entre em contato com Pedro Guena Espinha (UEM) através dos seguintes telefones:

(18) 9133-2045 ou (44) 8808-0987

A sua colaboração é muito importante,

Atenciosamente,

Hilke P. V. Machado

Pedro Guena Espinha

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)