

Estilos de Gestão de Empreendedores de Diferentes Gerações: Um Estudo com Proprietários Baby Boomers, X E Y em Franquias

Marcos Antonio Gaspar¹
Edson Keyso de Miranda Kubo²
Nathalia Rodrigues Campi³
Guilherme Romagnolo Santos⁴

Resumo

Esta pesquisa objetivou analisar se as características inerentes ao estilo de gestão correspondente à geração do proprietário-gestor podem influenciar a gestão do empreendimento. Quanto à metodologia empregada, esta é uma pesquisa exploratória. Como instrumento de pesquisa foi aplicado um questionário estruturado com dezoito assertivas baseado em seis dimensões caracterizadoras das gerações. A amostra foi composta por 21 proprietários-gestores de unidades franqueadas de redes alimentícias atuantes na Região do Grande ABC, segregados em três diferentes gerações. Como resultados da pesquisa, pôde-se evidenciar que os proprietários-gestores pertencentes às gerações *Babyboomer* e X apresentaram maior aderência às características da geração Y, uma vez que tais características se sobressaíram nas respostas dos empreendedores pesquisados. Assim, os proprietários-gestores pertencentes à geração Y apresentaram-se como os que têm maior aderência às respectivas características de sua geração empregadas no estilo de gestão do negócio.

Palavras-chave: Estilo de gestão. Empreendedor. Geração de empreendedor. Franquia.

1. INTRODUÇÃO

Com o proeminente crescimento econômico brasileiro e as previsões otimistas de expansão do PIB para os próximos anos, segundo dados divulgados pelo Ministério da Fazenda (2011), pode-se entender porque o número de empreendedores é crescente no país. Os dados do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) mostram que houve um crescimento na taxa de empreendedores nascentes no Brasil. No ano de 2008 essa taxa atingiu 9,29% e em 2009 ficou em 9,75% (GEM, 2010).

Por outro lado, a Associação Brasileira de Franchising (ABF) evidencia que o número de redes de *franchising* cresceu de 600 em 2001 para 1.855 redes em 2010. Já em relação à quantidade de unidades, o crescimento foi de 51.000 unidades em 2001 para 86.355 unidades em 2010. Assim, é possível perceber que, devido ao crescimento expressivo do setor nos últimos dez anos, há um número significativo de novos empreendedores investindo em franquias (ABF, 2010).

¹ Doutor em Administração pela USP. Docente permanente do PPGA Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS / Faculdade de Tecnologia Termomecanica. E-mail marcos.gaspar@uscs.edu.br.

² Doutor em Administração pela FGV-SP. Docente permanente do PPGA Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS. E-mail edson.kubo@uscs.edu.br.

³ Tecnóloga em Processos Gerenciais pela Faculdade de Tecnologia Termomecanica - FTT. E-mail: nathalia.campi@yahoo.com.br.

⁴ Tecnólogo em Processos Gerenciais pela Faculdade de Tecnologia Termomecanica – FTT. E-mail: guilherme_romagnolo@hotmail.com.

As motivações que levam os empreendedores a optarem por redes de *franchising* podem ser resumidas no apoio que a franqueadora fornece ao franqueado, com a transferência de conhecimento de todo o modelo de gerenciamento do negócio, previamente desenvolvido e testado, bem como ao fato de que o risco de abertura de uma franquia mostra-se inferior ao risco da abertura de um novo negócio, por conta de modelos previamente testados e validados.

Porém, tais empreendedores parecem possuir diferentes perfis gerenciais, estando enquadrados em diferentes faixas etárias, conceitualmente segmentadas em três diferentes gerações: a) *Baby boomers* - nascidos entre 1945 e 1964; b) Geração X - nascidos entre 1965 e 1977 e, por fim; c) Geração Y - nascidos nos anos 1978 e 1993.

A partir destas considerações, apresenta-se a seguinte questão-problema do presente estudo: como as características inerentes ao estilo de gestão correspondente à geração do proprietário-gestor de uma unidade franqueada podem influenciar a gestão do empreendimento, apesar das diretrizes traçadas pela empresa franqueadora?

Assim, considerando-se que os franqueados de uma determinada rede franqueadora seguem as mesmas diretrizes e modelos de gerenciamento impostos pela franqueadora, este trabalho objetiva a investigar se o perfil de cada gestor, de acordo com a geração correspondente à sua faixa etária, pode ou não impactar na maneira como os negócios são geridos.

Com base nestas informações, o artigo encontra-se organizado e fundamentado em seções, sendo a primeira delas uma abordagem da fundamentação teórica, contendo os três pilares para o desenvolvimento da presente pesquisa (empreendedorismo e o agente empreendedor, *franchising* e franquia, gerações por faixa etária - *baby boomers*, X e Y). Posteriormente é abordado o método de pesquisa e, em seguida, a análise dos resultados da pesquisa de campo. Por fim, as principais conclusões do estudo são expostas, além das limitações incorridas e de sugestões para estudos futuros extensivos ou complementares.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo, no senso comum, é conhecido como o processo de abertura de um novo negócio, e, não se pode dizer que esta definição esteja equivocada. Porém, este processo envolve outros fatores, conforme definição de Hisrich e Peters (2004), que resumem de forma pertinente os três principais comportamentos relacionados à atividade empreendedora, quais sejam: “(1) tomar iniciativa, (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e, (3) aceitar o risco ou o fracasso” (HISRICH e PETERS, 2004, p. 29).

Desta forma, o que se pode extrair deste comportamento é exatamente o que será tomado como o conceito de empreendedorismo abordado neste estudo, que trata de possuir uma ideia e transformá-la em realidade a fim de obter proveito próprio (LOPES e SOUZA, 2005) que, em última instância, entende-se como o retorno financeiro obtido através do empreendimento ou a satisfação pessoal, e para tal é assumido o risco do sucesso ou do fracasso.

Seguindo este contexto, Dornelas (2005, p. 39) define empreendedorismo como “o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”. Porém, Baron e Shane (2010) levantam uma questão importante quando se fala da conceituação do termo empreendedorismo, pois os autores argumentam que até hoje não existe um consenso sobre defini-lo como uma área de estudo dos negócios ou como uma atividade em que as pessoas se envolvem.

Inserido no contexto do empreendedorismo, o agente principal da transformação de uma ideia em um negócio físico é o empreendedor. Leite (2000) e Fillion (2000) vêem o empreendedor como alguém que é capaz de identificar e aproveitar as oportunidades, munido de livre determinação, tendo a ideia de risco no lugar de destino. Para ser considerado um empreendedor, basta possuir uma ideia, baseada numa necessidade não suprida do mercado ou em uma oportunidade e colocá-la em prática.

O entendimento do conceito de empreendedor pode ser complementado por Razzolini Filho (2010, p. 10), que define empreendedor como “toda e qualquer pessoa que tem a coragem de ser a condutora de sua própria história, de criar fatos novos com base na realidade existente, por mais que essa realidade possa ser nebulosa e difícil, sem perspectivas e inseguras”. Já Degen (2009, p. 8) vai além ao classificar o empreendedor como “aquele que tem a visão do negócio e não mede esforços pra realizar o empreendimento. A sua realização é ver sua ideia concretizada em seu negócio.” Assim, Degen (2009) e Dornelas (2005) têm visões similares sobre o agente empreendedor, destacando a persistência dos empreendedores como uma de suas características marcantes.

Hisrich e Peters (2004, p. 39) indicam as habilidades pessoais do empreendedor: “controle interno e de disciplina, capacidade de correr riscos, inovação, orientação para mudanças, persistência, liderança visionária e habilidade para administrar mudanças”. De forma complementar, Maximiano (2006) e Segal, Borgia e Schoenfeld (2005) identificam os principais traços do comportamento do empreendedor: criatividade, capacidade de implementação, senso de independência, disposição para assumir riscos, otimismo e perseverança.

As habilidades e características abordadas por Vale, Serafim e Teodosio (2011), Razzolini Filho (2010), Degen (2009), Maximiano (2006), Dornelas (2005), Hisrich e Peters (2004) e Leite (2010) são complementares e delimitam o perfil de um empreendedor, conforme exposto a seguir:

- Controle interno e de disciplina: a partir do momento em que assume a gestão de um negócio, o empreendedor admite que está assumindo riscos e, para tanto, é necessário que haja disciplina, uma vez que acredita que toda a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso do empreendimento está depositada sobre ele mesmo.
- Capacidade ou disposição para correr riscos: quando se inicia um negócio e são investidos recursos, não existem certezas. É preciso saber ligar as incertezas e assumir os riscos do sucesso ou fracasso. Quando um empreendedor opta por iniciar seu negócio ele está ciente da existência desta incerteza.
- Inovação ou criatividade e capacidade de implementação: o que diferencia os empreendedores de pessoas criativas é exatamente a capacidade de não apenas imaginar coisas novas, mas sim de implementá-las e colocá-las em prática.
- Orientação para mudanças ou habilidade para administrar mudanças: trata exatamente de um complemento ao item anterior. Além da criatividade, um traço fortemente presente nos empreendedores é que, quando percebem que uma ideia, mesmo que inovadora e criativa, não está alcançando os resultados esperados, estão sempre dispostos a reverter a situação, mesmo que para isso tenham que ser feitas grandes mudanças no projeto inicial.
- Persistência ou perseverança e otimismo: empreendedores, quando possuem uma ideia, a encaram como um desafio, acreditando que seu sucesso está diretamente relacionado ao seu próprio sucesso pessoal. Desta forma, são bastante persistentes e otimistas, uma

vez que se dedicam profundamente em transformar sua ideia ou projeto em algo palpável, não poupando esforços e, mesmo em situações de risco, acreditam no sucesso.

- Liderança visionária: devido à liberdade e autonomia que possui dentro do negócio, o empreendedor adota o modelo de liderança que considera como ideal, liderando seus colaboradores sob formas diferenciadas.
- Senso de independência: o empreendedor não gosta de depender de terceiros para a idealização de seus projetos. Acreditam que apenas sua capacidade poderá ser revertida em resultados, por isso, muitas vezes acabam se sobrecarregando de tarefas na busca por resultados satisfatórios.

Cita-se ainda o estudo realizado pelo GEM, que discorre que “para ser empreendedor, é preciso ser perseverante, ter postura otimista, correr riscos calculados e não desistir facilmente. Empreender tem muitos significados, mas um deles certamente é reconhecer que há problemas e obstáculos e assumir a tarefa de superá-los” (GEM, 2007, s.p.).

É possível dizer que a visão do GEM sobre empreendedores é bastante otimista. Porém, é também inegável que no processo empreendedor existam aspectos negativos, conforme aponta Maximiano (2006) ao indicar as principais desvantagens de ser empreendedor: sacrifício pessoal, sobrecarga de responsabilidades e pequena margem de erro. Tais desvantagens estão bastante claras ao longo desta pesquisa, pois aparecem constantemente nas entrelinhas, inclusive dentro das habilidades e características dos empreendedores.

Os pontos levantados anteriormente podem gerar dúvida se o investimento em redes de *franchising* pode de fato ser considerado uma atividade empreendedora. Porém, Maximiano (2006, p. 26) responde a esta questão ao discorrer que “menos inovador, mas não menos empreendedor... Há um mínimo de inovação e criatividade, mas a pessoa está assumindo os riscos pessoais e financeiros.” Quando um empreendedor opta por adquirir o produto oferecido por uma rede de *franchising*, ele não está eliminando os riscos que assumiria ao abrir um novo negócio. Porém, tem menos trabalho criativo com o empreendimento, uma vez que ele adquire um negócio previamente moldado.

Degen (2009, p. 48) aborda um aspecto importante sobre o empreendimento em redes de *franchising*: “franquia é o setor preferido pelos candidatos a empreendedores que desejam ter um negócio próprio, necessitam de ajuda na escolha e montagem do negócio e não querem correr riscos”. O ponto de vista de Degen é compatível ao de Maximiano, pois ambos identificam o empreendedor que investe em uma franquia, como um empreendedor menos criativo, o que se pode deduzir como um empreendedor que tem vontade e coragem, contudo não possui uma ideia. Existe, porém, uma questão levantada por Degen (2009) que não é compatível à realidade, conforme será visto mais adiante, que trata da abertura de uma franquia estar isenta de riscos, o que é um erro muito comum por parte de novos empreendedores. Um empreendedor ao optar por investir em uma rede de franquia, deve saber que o risco de fato é menor se comparado com a abertura de um novo negócio, porém não pode acreditar que o sucesso é uma garantia.

Para Hoy e Shane (1998), o *franchising* está sim incluído dentro do contexto de empreendedorismo. Porém, foge do conceito de empreendedorismo tradicional que é amplamente conhecido como empreendedorismo independente. O *franchising* trata, portanto, de uma modalidade particular de empreendedorismo conhecida como empreendedorismo cooperativo, uma vez que depende de dois empreendedores: o franqueador e o franqueado.

2.2 *Franchising* e Franquia

É possível que os temas *franchising* e franquia sejam comumente confundidos, ou até mesmo considerados sinônimos, o que deve-se saber é que enquanto *franchising* trata de uma estratégia para distribuição e comercialização de produtos e serviços; franquia refere-se a uma modalidade de negócio comercial. Ou seja, franquia é um “acordo contratual entre duas companhias legalmente independentes em que o franqueador concede ao franqueado o direito de vender o produto do franqueador ou fazer negócios utilizando sua marca registrada em determinado local durante um intervalo de tempo especificado” (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002, p. 380).

De acordo com a legislação brasileira (lei nº 8.955/94, de 15 de dezembro de 1994), o conceito de franquia consiste no sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, 1994).

Dois importantes personagens existentes na franquia são o franqueador e o franqueado. O franqueador é a pessoa jurídica que detém os direitos sobre a marca, produtos e/ou serviços comercializados. Dornelas (2005, p. 203) define franqueador como a “empresa detentora da marca, que idealiza, formata e concede a franquia do negócio ao franqueado”. Já franqueado é a pessoa que adquire os direitos para veicular os produtos e /ou serviços da empresa franqueadora. O franqueado recebe da franqueadora todo o formato da empresa e os padrões de trabalho. Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF), esse elemento é a “pessoa física ou jurídica a quem é outorgado o direito de uso e exploração do conceito de negócio e demais direitos concernentes a um determinado Sistema de Franquia” (ABF, 2011). Em síntese, é possível utilizar a seguinte frase condensando o pensamento a respeito: no sistema de *franchising*, a empresa que detém a marca e/ou o formato das operações do negócio e concede os direitos de uso a outra empresa é conhecida como franqueadora, enquanto aquela que adquire esses direitos é denominada franqueada (FOSTER, 1994).

O *franchising* teve início no Brasil no ano de 1980 (BRASIL, 2005). Entre os anos de 1980 e 2001 não existem dados disponíveis a respeito do setor. A ABF foi criada em 1987, ou seja, sete anos após a chegada do *franchising* no Brasil e começou a coletar tais dados a partir de 2001, quando ocorreu um expressivo incremento na modalidade franquia em diferentes negócios.

O setor de franquias no Brasil apresentou um crescimento significativo na última década. Tal crescimento não só expandiu as redes já existentes no país, como também fez com que muitas redes de *franchising* internacionais demonstrassem interesse pelo Brasil. A evolução em número de redes foi tão expressiva quanto o faturamento do setor no mesmo período, de 2001 a 2010. Sendo que em 2001 eram apenas 600 redes em atividade no contexto brasileiro, tal número evoluiu gradativamente com o passar dos anos e, em 2010, atingiu a marca de 1.855 redes, ou seja, 1.255 novas redes surgiram no Brasil em um período de 10 anos (ABF, 2010). A quantidade de unidades acompanhou o crescimento da quantidade de redes em operação. Em 2001 eram 51.000 unidades presentes no Brasil e, em 2010 tal número saltou para 86.365 unidades. Ou seja, em dez anos foram abertas 35.365 novas unidade franqueadas no país (69,3%). Com base nos dados de 2010, é possível observar ainda que a maior concentração destas 86.365 unidades está localizada no estado de São Paulo, que abriga mais de um terço do volume de unidades franqueadas existentes no Brasil (ABF, 2010).

2.3 Caracterização das Gerações

Pode-se definir gerações como subgrupos da população que nasceram em uma mesma época (FEITOSA; IKEDA, 2010, p. 5 *apud* MARKERT, 2004). Para Solomon (1996), gerações são subculturas da idade. Já para Parry e Urwin (2011, p. 9), o conceito de geração pode ser entendido como grupos de pessoas que partilharam experiências semelhantes diante dos mesmos eventos históricos, culturais e sociais. Sob o ponto de vista de Mannheim (SARMENTO, 2005, *apud* MANNHEIM, 1993, p. 364), caracteriza-se geração como um grupo de pessoas que nasceu numa mesma época, que vivenciou os mesmos acontecimentos sociais durante sua formação e crescimento, e que partilha a mesma experiência histórica.

Pesquisa realizada pela GEM (2010), relativa ao período de 2002 a 2010, expõe a existência de empreendedores desde os 18 até os 64 anos de idade atuantes no Brasil. Tal contexto indica que as três gerações objeto de estudo desta pesquisa – babyboomers, X e Y – investem em negócios próprios, ou seja, são empreendedores. Desta forma, a pesquisa pode ser validada, uma vez que de fato no Brasil pode-se encontrar empreendedores pertencentes as três gerações.

De forma a melhor segmentar as gerações foco deste estudo, a Figura 1 indica o período de nascimento de cada uma delas, suas principais características e o contexto no qual cada geração está inserida.

Figura 1 - Características Gerais das gerações

Gerações	Ano de Nascimento	Características de Destaque	Contexto
<i>Baby boomers</i>	Entre 1945 e 1964	<i>Workaholics</i> , Otimistas, Conservadores, Leais	São filhos do Pós Guerra, vivenciaram os movimentos estudantis e a Ditadura
Geração X	Entre 1965 e 1977	Céticos, Individualistas, Auto-centrados,	São céticos devido as frustrações e repressões que foram sofridas por seus pais (<i>Baby Boomers</i>)
Geração Y	Entre 1978 e 1993	Impacientes, Autocríticos, Tecnológicos, Multitarefa	Nascidos na "Era da Internet", são dependentes da tecnologia

Fonte: adaptado de DOM Strategy Partners (2011).

A Figura 1 foi elaborada com base no referencial teórico de cada uma das gerações que, de forma geral, pretende elucidar quais são os pontos de destaque entre cada uma delas. Assim, seu conteúdo auxilia na diferenciação e caracterização de cada geração. Posteriormente, a pesquisa demonstra se o perfil de cada geração e as respectivas características que as diferenciam na gestão de seus negócios. A seguir é apresentado, de forma mais completa, o perfil de cada uma delas.

Babyboomers

Nascidos entre os anos de 1945 e 1964, atualmente com idade entre 47 e 66 anos de idade, são os filhos da geração de Veteranos – os nascidos entre 1925 e 1944. Os *baby boomers*, dentro do contexto mundial, vivenciaram o período do pós-guerra (segunda guerra mundial), período que originou tal nomenclatura. A palavra *baby boomer* faz referência ao crescimento da natalidade, ou seja, o “boom” de bebês no pós-guerra, sobretudo, nos Estados Unidos, quando os soldados retornavam ao país. Tal “boom” faz referência a uma explosão populacional que durou aproximadamente vinte anos. Já no contexto brasileiro, os *baby boomers* foram os jovens que vivenciaram o período da ditadura militar, do movimento tropicalista, ou seja, a geração da Jovem Guarda e da Bossa Nova.

Ainda tratando-se de características e valores presentes na questão da relação com o trabalho, Batista (2010) as resume em alguns tópicos principais para os *babyboomers*: crêm no progresso econômico e social; têm de ser as estrelas do espetáculo; são otimistas; perseguiram

a gratificação pessoal a um custo elevado para ele e para os outros e, por fim; procuram a sua essência e o sentido da vida de forma repetida e obsessiva. Segundo Pentead (2011), os *babyboomers* respeitam as hierarquias, são competitivos, idealistas e ambiciosos, mas não vêem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional como fator decisivo.

Geração X

A geração X é composta pelos nascidos entre os anos de 1965 e 1977, ou seja, é a geração posterior aos *babyboomers*. Atualmente os membros desta geração possuem entre 34 e 46 anos de idade e é a geração mais presente no mercado de trabalho. A nomenclatura Geração X surgiu devido a uma publicação de Douglas Coupland (1991) intitulada de “*Generation X: tales for accelerated culture*” (sendo sua tradução livre: “Geração X: contos para uma cultura acelerada”), que tinha como finalidade retratar a experiência de vida do próprio Coupland. Porém, devido ao seu grande sucesso comercial e a identificação que o público sofreu com tal publicação, os nascidos entre 1965 e 1977 se auto intitularam Geração X, nomenclatura que foi academicamente aceita e adotada.

No ambiente de trabalho, a Geração X adota uma postura bastante ceticista e defende uma hierarquia menos rigorosa, conforme considerações de Veloso, Dutra e Nakata (2008), o que os diferencia de seus antecessores, os *babyboomers*, que se relacionam bem com as hierarquias dentro das organizações. Outro aspecto importante que os diferencia dos boomers, é a importância que a geração X enxerga entre o equilíbrio da vida pessoal e profissional.

O contexto histórico da geração X faz referência àqueles que vivenciaram uma época de muitas novidades no âmbito familiar: os pais muito ausentes devido ao ingresso no mercado de trabalho, além de ter sido uma época de muitos divórcios e, por consequência, muitos dos integrantes desta geração foram criados por mães solteiras e trabalhadoras, por essa razão são pessoas bastante independentes e que valorizam muito a autonomia.

Geração Y

Classificados como a geração do novo milênio, geração da tecnologia, geração *net* ou geração Y, encontram-se àqueles nascidos entre os anos de 1978 e 1993, atualmente com idades entre 18 e 33 anos. Inúmeras são as explicações para rotular essa geração como a geração Y, uma das mais, simples sugere que o nome provém do fato de ser a geração que sucede a geração X por isso leva o nome de geração Y, outros relacionam a letra “Y” com a influência soviética no mundo comunista, durante a guerra fria. Era comum entre as uniões de repúblicas, a definição da primeira letra dos recém-nascidos, e na década de 80 a letra escolhida foi “Y”, o que levou a adoção de tal nomenclatura.

Independentemente da origem da nomenclatura adotada para se referir a tal geração, é possível estabelecer características em comum entre os nascidos neste período e criar um perfil para defini-los. É possível destacar características como: liberdade, motivação, imediatismo, inovação, tecnologia, sustentabilidade, abertura e autenticidade.

Um ponto importante no contexto histórico da geração Y, deve-se ao fato de terem vivido o período mais marcante da revolução tecnológica, o final da guerra fria; momento em que a tecnologia alcançava o ápice de seu desenvolvimento e inovação. Pode-se dizer que a geração Y nasceu com a viagem do primeiro ônibus espacial, uma viagem que mudou o rumo da história quanto à questão tecnológica e mudou o comportamento de uma geração que passaria a ter acesso a um mundo cada vez mais tecnológico.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta é uma pesquisa exploratória feita por meio de um levantamento (*survey*). Para tanto, foi aplicado um instrumento de pesquisa junto aos proprietários-gestores de unidades de redes franqueadas. O questionário estruturado foi composto por dezoito assertivas no total, sendo que a distribuição destas foi disposta da seguinte forma:

- Seis afirmativas correspondentes à geração BB (3, 6, 9, 12, 15 e 18);
- Seis afirmativas correspondentes à geração X (2, 5, 8, 11, 14 e 17);
- Seis afirmativas correspondentes à geração Y (1, 4, 7, 10, 13 e 16).

Para a elaboração deste instrumento de pesquisa, que teve como base todo referencial teórico sobre cada uma das gerações objeto de estudo desta pesquisa, foram selecionados seis dimensões: a) Tecnologia; b) Conhecimentos; c) Empreendedorismo; d) Características pessoais; e) Carreira profissional e f) Liderança. Cada uma destas dimensões compõe as características de destaque do perfil de cada uma das gerações, ou seja, os aspectos que as diferenciam entre si. Sendo assim, cada dimensão possui três afirmativas - totalizando as dezoito afirmativas (cada afirmativa faz referência a uma das gerações citadas anteriormente). Cada assertiva apresentava uma escala de cinco pontos como respostas disponíveis, sendo necessário assinalar apenas uma delas. As alternativas de resposta são: 1 - Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Indiferente; 4 - Concordo e, por fim, 5 - Concordo totalmente. Além das dezoito assertivas, um segundo bloco do instrumento de pesquisa apresenta mais quatro questões fechadas, do tipo dicotômicas, que são aquelas que possuem apenas duas possíveis respostas, no caso SIM ou NÃO. Tais questões buscavam identificar qual a relação existente entre a rede franqueadora e seus franqueados.

A amostragem desta pesquisa foi definida como amostra por conveniência e acessibilidade. A amostra analisada respeitava alguns critérios pré-estabelecidos pelos pesquisadores, quais sejam:

- Ser proprietário-gestor de uma rede de franchising do segmento alimentício no estado de São Paulo, dada a representatividade deste segmento no contexto brasileiro de franquias;
- Enquadrar-se no perfil empreendedor, que consiste em ter participado do processo de constituição da empresa (SCHMIDT e BOHNENBERGER, 2009; MARKMAN e BARON, 2003);
- Atuar como gestor no cotidiano da unidade franqueada.

Respeitados os critérios de seleção dos respondentes, foram designados sete proprietários-gestores de cada geração, totalizando assim 21 respondentes da pesquisa. A Figura 2 a seguir expõe o *framework* de assertivas do instrumento de pesquisa e respectivas correlações com as características das gerações analisadas.

Figura 2 - Correlação entre as assertivas e respectivas gerações analisadas

Geração	Questões que deveriam ser assinaladas pelos pesquisados	
	‘Concordo Totalmente’ / ‘Concordo’	‘Indiferente’ / ‘Discordo’ / ‘Discordo Totalmente’
Baby boomer	1; 4; 7; 10; 13; 16	2; 3; 5; 6; 8; 9; 11; 12; 14; 15; 17; 18
Geração X	2; 5; 8; 11; 14; 17	1; 3; 4; 6; 7; 9; 10; 12; 13; 15; 16; 18
Geração Y	3; 6; 9; 12; 15; 18	1; 2; 4; 5; 7; 8; 10; 11; 13; 14; 16; 17

Fonte: autores da pesquisa.

Com base nas informações presentes na Figura 2, a análise da primeira parte do questionário foi realizada da seguinte forma: as respostas assinaladas pelos sujeitos pesquisados de cada uma das gerações foram analisadas em conjunto, e não de forma individual. Tal análise será feita com base nos seis quesitos extraídos do referencial teórico que as diferencia, ou seja: tecnologia, conhecimentos, empreendedorismo, características pessoais, carreira profissional e liderança.

A análise visava identificar numa escala de 0 a 100% para cada afirmação, uma vez que as mesmas não são excludentes. Ou seja, um mesmo sujeito pesquisado pode ter um resultado de 100% em todas as afirmativas se o mesmo assinalar à todas elas de forma positiva ('Concordo' ou 'Concordo totalmente').

4. DEMONSTRAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise dos respondentes pertencentes à geração *babyboomer*

Pertencentes à geração baby boomer foram analisados sete proprietários-gestores de franquias do segmento alimentício no Brasil. Dentre os sete sujeitos pesquisados pertencentes a esta geração, foram obtidas as seguintes respostas:

Tabela 1 - Resultados Geração *Babyboomer*

Geração <i>Babyboomer</i>				
		Q	Resp.	
Tecnologia	Y	1	6	86%
	X	2	2	29%
	BB	3	4	57%
Conhecimentos	Y	4	7	100%
	X	5	7	100%
	BB	6	3	43%
Empreendedorismo	Y	7	3	43%
	X	8	4	57%
	BB	9	5	71%
Características Pessoais	Y	10	7	100%
	X	11	4	57%
	BB	12	4	57%
Carreira Profissional	Y	13	5	71%
	X	14	6	86%
	BB	15	4	57%
Liderança	Y	16	6	86%
	X	17	5	71%
	BB	18	2	29%

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

A Tabela 1 possibilita visualizar as respostas assinaladas de forma positiva (concordo ou concordo totalmente) para cada uma das dezoito assertivas do questionário. Em destaque encontram-se os percentuais de sujeitos que assinalaram de forma afirmativa o que era esperado pelos pesquisadores, ou seja, as assertivas que faziam referência à sua respectiva geração.

Dentre os *babyboomers* os resultados foram os seguintes para as assertivas que faziam referência à sua própria geração:

- 57% deles assinalaram de forma assertiva a questão 3 que aponta que os mesmos preferem a leitura de mídias convencionais ao invés das mídias tecnológicas.
- 43% dos pesquisados assinalaram no quesito conhecimentos que consideram que o conhecimento está diretamente relacionado com a experiência de vida, afirmativa também correspondente à geração BB.
- 71% afirmaram que investiram em seu próprio negócio devido às dificuldades de ingressar no mercado de trabalho, o que faz parte do contexto histórico de sua geração.
- 57% dos sujeitos pesquisados afirmaram valorizarem títulos e *status* em suas carreiras profissionais.
- 57% também assinalaram de forma assertiva a questão 15, onde confirmam que estabilidade profissional é o fator de maior importância em suas vidas.
- 29% apenas assinalaram a questão 18, que identifica que os *babyboomers* possuem dificuldade em acatar conselhos de pessoas mais jovens.

Dentre as possibilidades de questões a serem assinaladas, apenas 52% foram respondidas afirmativamente para as assertivas correspondentes à geração *babyboomer*. Já o maior percentual médio de assertivas assinaladas de forma afirmativa foi as que fazem referência à geração Y. Em nenhum dos quesitos foi obtido um percentual de 100% dos sujeitos pesquisados que assinalaram de forma afirmativa as questões correspondentes à sua própria geração. E o quesito em que houve maior identificação dos sujeitos pesquisados com sua geração foi o empreendedorismo, com um percentual de 71%.

Um fator de destaque dentre a amostra pertencente à geração *babyboomer* que foi analisada é que a média das afirmativas assinaladas de forma afirmativa de tal geração foi a menor dentre as três gerações, o que permite concluir que estes sete sujeitos analisados se identificam pouco com as características apontadas no referencial teórico em relação à geração *babyboomer*.

4.2 Análise dos respondentes pertencentes à geração X

Referente à geração X foram analisados também sete proprietários-gestores de franquias atuantes no segmento alimentício no Brasil. As respostas obtidas por tais franqueados pertencentes à geração X são apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2- Resultados Geração X

Geração X				
			Resp.	
Tecnologia	Y	1	7	100%
	X	2	2	29%
	BB	3	2	29%
Conhecimentos	Y	4	7	100%
	X	5	5	71%
	BB	6	6	86%
Empreendedorismo	Y	7	3	43%
	X	8	4	57%
	BB	9	3	43%
Características Pessoais	Y	10	5	71%
	X	11	7	100%
	BB	12	3	43%
Carreira Profissional	Y	13	6	86%
	X	14	4	57%
	BB	15	2	29%
Liderança	Y	16	7	100%
	X	17	7	100%
	BB	18	2	29%

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Da mesma forma que apresentado anteriormente quanto aos resultados da geração *babyboomer*, os percentuais destacados correspondem às respostas que eram esperadas pelos pesquisadores. Ou seja, as assertivas que correspondiam ao referencial teórico da geração X. De tais assertivas assinaladas de forma afirmativa foram extraídos os seguintes dados:

- 29% dos pesquisados da geração X não consideram a *internet* uma ferramenta tão importante dentro de sua rotina de trabalho.
- 71% dos mesmos concordam que buscam sempre se aperfeiçoar e estudar tanto para sua vida pessoal, bem como profissional.
- 57% deles, afirmam ter adquirido seu próprio negócio devido à descrença que possuem em relação às grandes organizações.
- 100% dos pesquisados pertencentes à geração X valorizam sua independência tanto na vida pessoal e também na profissional.
- 57% dizem possuir facilidade em conciliar sua vida pessoal com sua vida profissional.
- 100% afirmam valorizar a autonomia dentro do ambiente de trabalho.

Tal resultado pode ser explicado da mesma forma que ocorreu anteriormente com a geração *babyboomer*. Ou seja, que os sujeitos pertencentes à geração X também estão buscando se atualizar, por exemplo, no quesito tecnologia, no qual 100% dos sujeitos pesquisados assinalaram de forma afirmativa a questão correspondente à geração Y. Tal situação ocorre também quando se observa o quesito conhecimentos, bem como quanto ao quesito liderança, nos quais novamente são destacadas características peculiares à geração Y.

Porém, também houve identificação dos sujeitos pesquisados da geração X com características próprias de sua geração, como pôde ser observado pelas respostas assinaladas por 100% dos pesquisados nos quesitos características pessoais e liderança.

O quesito liderança dentro da geração X foi um aspecto bastante curioso, uma vez que 100% dos sujeitos pesquisados desta geração assinalaram a assertiva correspondente tanto à sua própria geração, bem como à correspondente assertiva da geração Y. A assertiva que faz referência à geração Y asseverava que tais sujeitos gostam de trabalhar em equipe, já a assertiva correspondente à geração X afirmava que valorizavam a autonomia dentro do ambiente profissional.

4.3 Análise dos pesquisados pertencentes à geração Y

No que diz respeito à geração Y, a amostra também foi composta por sete proprietários-gestores de unidades franqueadas do segmento alimentício no Brasil. Eles assinalaram as assertivas do instrumento de pesquisa conforme a Tabela 3. Destacam-se os percentuais que correspondiam à sua própria geração.

Tabela 3 – Resultados Geração Y

Geração Y				
			Resp.	
Tecnologia	Y	1	7	100%
	X	2	1	14%
	BB	3	1	14%
Conhecimentos	Y	4	6	86%
	X	5	6	86%
	BB	6	5	71%
Empreendedorismo	Y	7	4	57%
	X	8	0	0%
	BB	9	0	0%
Características Pessoais	Y	10	7	100%
	X	11	7	100%
	BB	12	4	57%
Carreira Profissional	Y	13	6	86%
	X	14	5	71%
	BB	15	2	29%
Liderança	Y	16	6	86%
	X	17	5	71%
	BB	18	1	14%

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Da tabela acima foram extraídos os seguintes dados:

- 100% dos pesquisados afirmam que a *internet* faz parte de suas rotinas de trabalho, o que é uma característica marcante de sua geração.
- 86% deles consideram o trabalho uma fonte de conhecimento, também afirmativa referente à geração Y.
- 57% adquiriram seu próprio negócio em busca de desafios profissionais.
- 100% novamente se identificam com o referencial de sua geração e afirmam gostar de desafios e flexibilidade em sua rotina de trabalho.
- 86% consideram que trabalho deve envolver prazer e não somente esforço.
- 86% novamente afirmam gostar de atuar em equipe.

Dentre a amostra utilizada para a elaboração deste estudo, a que compunha a geração Y foi a que mais se identificou com os aspectos abordados no referencial teórico relativamente à sua

geração. Com um percentual médio de 86% de assertivas assinaladas de forma afirmativa, ou seja, que correspondiam a sua própria geração. É válido ainda destacar que em todos os quesitos o percentual de sujeitos pesquisados que assinalou a afirmativa que fazia referência a sua própria geração foi sempre superior aos percentuais das demais gerações (X e *babyboomers*).

4.4 Panorama geral com base na *performance* de cada quesito

Outra forma de se enxergar os resultados obtidos pela pesquisa de campo é a exposição da *performance* de cada quesito para traçar um panorama geral das gerações, independentemente da segregação por geração. Assim sendo, os quesitos apresentaram os seguintes resultados no geral:

- a) Quesito tecnologia: o que se pôde observar é que os sujeitos pesquisados, independentemente da geração, destacaram a importância da internet em suas rotinas de trabalho – 95%. Tal fator é bastante compreensível na atual realidade, uma vez que, os profissionais de todas as faixas etárias buscam se atualizar e se inserir, tanto em ferramentas tecnológicas, bem como na plataforma internet que funciona como facilitadora de relacionamentos, por exemplo, entre empresas e fornecedores ou empresas e clientes;
- b) Quesito conhecimentos: com base nas respostas fornecidas pelos sujeitos pesquisados neste estudo, o que se pôde observar é a existência de dois aspectos principais: o fato dos pesquisados considerarem o trabalho uma fonte de conhecimento (95% assinalaram tal afirmativa), e também, o fato destes estarem em busca constante de aperfeiçoamento e estudo, tanto para suas vidas pessoais bem como profissionais (86%). Ou seja, independentemente da geração, os pesquisados demonstraram valorização do estudo e aprimoramento pessoal e profissional em suas vidas;
- c) Quesito empreendedorismo: em tal quesito a pesquisa causou divisão entre os pesquisados, que puderam ser classificados tanto como empreendedores por necessidade bem como oportunidade; Não obstante, é possível dizer que nos sujeitos com idade mais avançada, o que se destacou foi a necessidade de empreender devido às dificuldades encontradas no mercado de trabalho (38% dos sujeitos X assinalaram e também 38% dos *babyboomers*) e já nos mais jovens foi percebida a iniciativa de empreender por oportunidade (48%). Tal quesito faz referência a um fator histórico, desta forma tal divisão é compreensível, uma vez que existe a dificuldade de ingresso das pessoas com mais idade o mercado de trabalho quando ficam desempregas. Já os mais jovens têm maior facilidade no que diz respeito a este aspecto. Tal fator não depende diretamente dos sujeitos, mas fica condicionado às características do mercado de trabalho;
- d) Quesito características pessoais: tal parâmetro destacou uma característica peculiar dos empreendedores, uma vez que quase a totalidade dos pesquisados (90%) indicaram gostar de flexibilidade e desafios em suas rotinas profissionais. Tal aspecto que está presente quando se trata de empreendedores, independem da geração, ou seja, foi identificado que tal aspecto retratado anteriormente no referencial teórico dos principais traços dos empreendedores pode ser considerado válido também para empreendedores em redes de *franchising*;
- e) Quesito carreira profissional: novamente houve destaque em duas características, tanto na facilidade que tais sujeitos possuem em conciliar suas vidas pessoais e profissionais (71%) como também no fato de considerarem que o trabalho deve envolver prazer e não

somente esforço (81%). Tais características foram destacadas pelos sujeitos pertencentes a todas as gerações objeto deste estudo;

- f) Quesito liderança: duas características foram destacadas pelos pesquisados - gostam de atuar em equipe (90%) e valorizam a autonomia no ambiente profissional (81%).

Já no que diz respeito ao segundo bloco da pesquisa – ou seja, na relação entre os sujeitos franqueados e suas redes franqueadoras – o que foi possível observar é que a maioria dos sujeitos pesquisados (86%) acredita que suas características exercem alguma influência dentro da unidade franqueada. E mais, que tais características se sobressaem às diretrizes impostas pela rede franqueadora, conforme externalizou 90% dos sujeitos pesquisados.

E, apesar dos franqueados pesquisados acreditarem na influência acima mencionada, de forma geral também ocorreu concordância dos sujeitos pesquisados em relação à flexibilidade dada pela rede franqueadora na forma de gestão adotada em suas unidades franqueadas, quando 81% dos sujeitos analisados asseveraram tal condição. Quanto à possibilidade de implantação de melhorias ou inovações na unidade franqueada, 57% discordaram de tal assertiva. Ou seja, o que se pôde concluir é que as redes franqueadoras têm uma postura inflexível e impõem seu modelo de gestão aos franqueados. Apesar desta situação, os franqueados acreditam que suas características são acima de tais imposições, o que acaba por representar um paradoxo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância do desenvolvimento de estudos relativos à geração é muito grande no momento atual vivenciado pela sociedade, uma vez que o tema ainda é muito recente e pouco difundido no Brasil em âmbito de estudos científicos. Desta forma estima-se que o presente estudo contribua para o desenvolvimento das organizações brasileiras voltadas ao *franchising*, bem como à evolução do conhecimento acadêmico sobre estilos de gestão atrelados aos perfis das diferentes gerações.

Respondendo à pergunta da pesquisa, pode-se concluir que independentemente da faixa etária e da geração em que se encontrem, os empreendedores de franquias alvos desta pesquisa apresentam uma predominância de características da geração Y. Outro fator de destaque é que os estudos existentes sobre o tema foram fundamentados no perfil das gerações notadamente em relação ao mercado de trabalho. Ou seja, nos profissionais atuantes como funcionários de organizações, e não sob o ponto de vista de empreendedores ou empregadores, principalmente atuantes no segmento de *franchising*. Assim, os aspectos abordados neste estudo apontam o contexto gerações sob um novo panorama, o que por si só evidencia sua relevância.

Em relação aos resultados verificados na pesquisa de campo, é possível afirmar que quando se trata dos sujeitos pesquisados pertencentes à geração *babyboomer*, observou-se que estes foram os que mais se distanciaram do perfil traçado e das respostas esperadas pelos pesquisadores com base no referencial teórico levantado previamente. Com exceção do quesito que dizia respeito ao perfil empreendedor (abrir o próprio negócio), todos os demais se mostraram não aderentes às respectivas características pertinentes à sua geração.

Em todos os demais quesitos (tecnologia, conhecimentos, características pessoais, carreira profissional e liderança), os pesquisados pertencentes à geração *babyboomer* apontaram maior identificação com as assertivas que faziam referência às gerações mais jovens (geração X e Y). Sendo ainda possível observar, por meio da média de assertivas assinaladas de forma afirmativa pelos pesquisados, que houve um nível de identificação de 81% com as características peculiares à geração Y e 67% com as características da geração X, sendo apenas 52% com as de sua própria geração.

Tais percentuais permitem que se conclua que os proprietários-gestores pertencentes à geração *babyboomer* apresentaram um nível de identificação muito grande com a geração mais jovem inserida no mercado de trabalho, ou seja, a geração – a Y, principalmente nos quesitos que dizem respeito à tecnologia, conhecimentos, características pessoais e liderança. Quando observada a média geral, percebe-se que as características peculiares da geração Y se sobressaíram à X, com percentuais de, respectivamente, 83% e 69%. Não obstante, da mesma forma que o ocorrido com a geração *babyboomer*, o menor percentual de assertivas assinaladas de forma afirmativa foi o que correspondia à geração *babyboomer*, com um percentual de 43%.

A geração Y foi a única entre as três em que as características de sua própria geração foram superiores as demais. Tal geração possuiu um nível de aderência de 86% com tais características. E em todos os seis quesitos que compunham o questionário, os respondentes da geração Y mantiveram percentual superior. Inclusive, em cinco deles o nível de aderência com a assertiva que fazia referência à sua própria geração foi superior à 85%.

O que a geração Y possui em comum com as demais gerações é que ambas se identificaram com características da geração mais jovem no mercado de trabalho, principalmente quando se tratam de aspectos ligados à tecnologia, conhecimentos e características pessoais.

Dentre as limitações encontradas para o desenvolvimento deste estudo, indica-se relativa escassez de referencial teórico em português para o tema gerações, notadamente relacionado ao empreendedorismo. Pode-se considerar que tal tema é relativamente novo e ainda pouco abordado por trabalhos acadêmicos que primem pelo rigor científico. Muito do material disponível baseia-se em fontes informais ou autores não conceituados no meio acadêmico.

Outro aspecto importante da limitação deveu-se à amostra obtida por conveniência e acessibilidade dos pesquisadores, o que acabou por delimitar a pesquisa de campo apenas à Região do Grande ABC no estado de São Paulo. Não obstante, a pesquisa também foi restrita aos franqueados atuantes no segmento alimentício, embora tal segmento seja representativo na indústria de franchising.

Sugestões de pesquisas futuras voltam-se à utilização de uma amostra mais abrangente em termos geográficos, ou seja, em âmbito nacional. Também seria importante sugerir pesquisas em outros segmentos de franchising, que não o alimentício. Outras amostras em futuros estudos poderiam ser realizadas em parceria com uma única rede franqueadora, sendo aplicado o questionário a todos os franqueados dessa rede.

6. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. **Evolução do setor 2001-2010**. São Paulo: ABF, 2011.

BARON, R. A.; SHANE S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearce Prentice Hall, 2009.

DOM STRATEGY PARTNERS. **As gerações e a gestão de pessoas**. Disponível em: <<http://www.domsp.com.br/midia/ultimos-artigos>>. Acesso em: 28 out. 2011.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2 ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **RAUSP**, São Paulo, v. 7, n. 3, p.2-7, 2000.

FOSTER, D. L. **O livro completo de franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1994.

- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo 2010**. São Paulo: GEM, 2011.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- HOY, F.; SHANE, S. **Franchising as an entrepreneurial venture form**. New York: Business Venturing, 1998.
- LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo: criando riquezas**. Recife: Bagaço, 2000.
- LOPES JR., G. S.; SOUZA, E. C. L. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas. Construção de um instrumento de medida. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 6, p. 1-2, 2005.
- MARKERT, J. **Demographics of age: generational and cohort confusion**. Journal of current issues and research in advertising, 2004.
- MARKMAN, G. D.; BARON, R. A. Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. **Human Resource Management Review**, v. 13, n. 2, p.281-301, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Economia Brasileira em perspectiva**: Edição Especial | ano 2010. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/portugues/docs/perspectiva-economia-brasileira/edicoes/>>. Acesso em: 02 mar. 2011.
- PARRY, E.; URWIN, P. Generational differences in work values: a review of theory and evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, p. 79-96, jan. 2011.
- RAZZOLINI FILHO, E. **Empreendedorismo: dicas e planos de negócios para o século XXI**. Curitiba: Ipbex, 2010.
- SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 13, n. 3, p. 450-67, 2009.
- SEGAL, G.; BORGIA, D., SCHOENFELD, J. The motivation to become an entrepreneur. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 11, n. 1, p. 42-57, 2005.
- VALE, G. M. V.; SERAFIM, A.C. F.; TEODOSIO, A. S. S. Gênero, imersão e empreendedorismo: sexo frágil, laços fortes? **Revista de Administração Contemporânea**. v. 15, n. 4, p. 631-49, 2011.
- VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers**. Rio de Janeiro: Anpad, 2008.