

Análise do perfil empreendedor dos franqueados de escolas de idiomas no Vale do Itajaí, SC, Brasil

JÚLIO CÉSAR DE OLIVEIRA VIEIRA (FURB)
MARIANNE HOELTGEBAUM (FURB)
DENISE DEL PRA NETTO MACHADO (FURB)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

VIEIRA, Júlio César de Oliveira; HOELTGEBAUM, Marianne; MACHADO, Denise Del Pra Netto. Análise do perfil empreendedor dos franqueados de escolas de idiomas no Vale do Itajaí, SC, Brasil In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, *Anais...* Curitiba, 2005, p. 540-551.

Resumo

O estudo sobre a análise do perfil empreendedor dos franqueados de escolas de idiomas no Vale do Itajaí, tem por objetivo identificar o perfil empreendedor, segundo modelo desenvolvido por Miner (1998), dos franqueados de escolas de idiomas, localizadas no Vale do Itajaí. Neste trabalho pressupõe-se que os proprietários das franquias pesquisadas são empreendedores. A pesquisa foi descritiva qualitativa. A amostra foi probabilística aleatória, tendo como características: pertencerem às redes de franquia de abrangência nacional e estarem localizadas no Vale do Itajaí. O instrumento de coleta de dados foi um questionário, com perguntas abertas para identificar o pesquisado e fechadas conforme instrumento desenvolvido por Miner (1998), o qual foi diretamente respondido pelo proprietário da empresa franqueada. Após análise da literatura existente, pode-se concluir que para gerenciar uma escola franqueada, o perfil preponderante deveria ser o perfil autêntico gerente ou perfil supervendedor, confirmado pelos estilos definidos por Miner (1998). Resultado este obtido também após pesquisa de campo, divulgada pelo autor Rodrigues (1998). Os dados advindos das pesquisas com os franqueados, não apontaram o que havia sido previsto na literatura, pois o perfil dominante encontrado foi o realizador em 34% dos casos, seguido pelo supervendedor com 24%, logo abaixo o gerador de idéias com 18% e, por último, o autêntico gerente com 12%. Como estilos complexos foram encontrados 6%, tanto da combinação entre supervendedor/autêntico gerente quanto entre autêntico gerente/gerador de idéias.

1. INTRODUÇÃO

Muitos imigrantes da Alemanha que vieram colonizar o Vale do Rio Itajaí, em Santa Catarina, a partir de 1850, demonstraram ser possuidores de um incrível espírito empreendedor¹. Aqui construíram uma estrutura que permitisse a sua sobrevivência sozinhos praticamente sem apoio governamental. Começaram a plantar alimentos, formaram uma vila e uma operação para receber os colonizadores que continuaram a chegar. A vila transformou-se na cidade de Blumenau. Com o seu esforço e investimento, iniciaram pequenos empreendimentos agrícolas, comerciais e industriais

¹ O colonizador germânico é aqui considerado como o imigrante oriundo do império austro-húngaro, convidado a vir habitar no Brasil, dentro de um projeto desenvolvido em meados do século 19, pelo imperador D. Pedro II, para ocupar economicamente terras brasileiras ainda despovoadas.

para suprir as suas necessidades de consumo e, dentro de pouco tempo, começaram a comercializar os excedentes com outras regiões. Muitas destas iniciativas transformaram-se em grandes empresas de destaque no cenário nacional e internacional. Hoje, quem deseja iniciar um empreendimento, não tem mais unicamente aquele caminho de encontrar um nicho não explorado, nele investir e assumir os riscos sozinho. Diversas opções surgiram, dando a oportunidade ao empreendedor de analisar previamente a que melhor irá se adequar ao seu estilo, às suas capacidades e expectativas. As alternativas disponíveis para o candidato a empresário são diversas, tais como: o *Franchising*,² a Terceirização,³ a Quarteirização,⁴ a Cooperativa,⁵ a Incubadora⁶ e outras. O *franchising* ou franquia vem crescendo em todo o mundo, inclusive em nosso país. O Brasil é o terceiro maior mercado mundial em número de franquias, atrás apenas dos Estados Unidos e Japão, segundo a Associação Brasileira de *Franchising* (2002).

Um dos segmentos empresariais do *franchising* que tem apresentado uma permanente expansão geográfica é o da educação, mais particularmente aquele voltado para o ensino de línguas estrangeiras, conforme atesta matéria de Jaggi (1995) publicada pela Revista do Franchising. As razões para esse desenvolvimento do ensino de idiomas são inúmeras, dentre as quais, segundo Jaggi (1995), as mais importantes são: a popularização da informática onde os *hard e softwares* pressupõem o conhecimento do inglês, o uso da internet, a globalização das comunicações e a formação dos blocos comerciais entre países, bem como o fato da população brasileira ser formada por um significativo percentual de jovens, garantindo a sustentação desse mercado. A pujança desse segmento do *franchising* motivou o presente estudo, o qual pretende analisar o perfil empreendedor dos operadores das escolas de idiomas franqueadas que atuam nas cidades do Vale do Itajaí. Devido ao tipo de serviço que as escolas de idiomas franqueadas oferecem, aparentemente com alta padronização, normatizado e formatado pela empresa franqueadora, reduzindo o risco e facilitando a vida dos franqueados, tornou-se interessante analisar se esses franqueados caracterizam-se, em sua maioria, como empreendedores com o perfil de autêntico gerente, conforme características esperadas pelas empresas franqueadoras, ou se os mesmos possuem outros perfis, como supervendedor, realizador e gerador de idéias, conforme Miner (1998) ou mesmo complexo, que a união de dois ou mais perfis. Para tal, foi aplicado junto aos franqueados um questionário para identificação dos perfis empreendedores, segundo modelo de mensuração elaborado por Miner (1998), já replicado por outros autores e por mestrados em suas dissertações, como Lenzi (2002) e Riscarolli (2002). Este artigo não teve a parte da fundamentação teórica, já que o mesmo extraiu somente os principais resultados da dissertação.

Conforme demonstram os dados da Associação Brasileira de Franchising (2002), o setor de educação e treinamento que opera com franquia vem crescendo aceleradamente. As pessoas que optam por iniciar um empreendimento franqueado sem qualquer avaliação prévia de um perfil ideal do responsável pelo novo empreendimento. Variáveis como; ramo de atuação, porte do empreendimento e localização, podem ser influenciadores no desempenho de um novo

² *Franchising*: é o sistema de distribuição em que uma empresa franqueadora cede e licencia para uma empresa franqueada a sua marca e tecnologia para operar um negócio já testado, em troca de uma taxa denominada *royalties* (SANDRONI, 1996, p. 194).

³ Terceirização: *outsourcing*- prática empresarial de contratar externamente produtos e serviços necessários à sua operação, geralmente para racionalizar custos (SANDRONI, 1996, p. 194).

⁴ Quarteirização: contratação de um executivo que administra os contratos e atividades de terceiros (SANDRONI, 1996, p. 194).

⁵ Cooperativa: pessoas coletivas autônomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis que, através da cooperação de seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações econômicas, sociais ou culturais daqueles (SANDRONI, 1996, p. 194).

⁶ Incubadora: o termo incubadora de empresa designa empreendimentos que ofereçam espaço físico por tempo limitado, para a instalação de empresas de base tecnológica e/ou tradicional, e que disponham de uma equipe técnica para dar suporte e consultoria a estas empresas, visando redução do risco inicial do empreendimento, Masiero (apud CARVALHO e NEVES, 1999).

empreendimento unidos ao perfil do empreendedor.

2. MATERIAL E MÉTODO

A população pesquisada foram as escolas de idiomas franqueadas situadas no Vale do Itajaí, Santa Catarina. Apesar de não existirem informações disponíveis na Associação Brasileira de Franchising quanto à distribuição por estados, foi possível realizar um levantamento próprio em novembro de 2002, em janeiro e novamente em junho de 2003. Tal estudo apontou existirem em Santa Catarina 116 unidades de escolas franqueadas, das quais 42 situam-se no Vale do Itajaí, portanto, 36% do total estadual, as quais formaram o universo pesquisado. Estas 42 escolas pertencem às seguintes redes: Alps (1), CCAA (9), CNA (3), Fisk (6), Out Corporation (3), PBF (2), Planet (1), Skill (1), Yázigí (3), Wisdom (1) e Wizard (12).

Considerou-se que o próprio dono, ou seja, que o franqueado que se encontra à frente da operação, envolvido intimamente com todo o processo, teria melhores condições de responder ao questionário replicado de Miner (1998). Inicialmente a proposta era realizar uma pesquisa censitária, com todas as 42 escolas do Vale do Itajaí, porém, acabou-se por utilizar uma amostra de 17 escolas, ou seja, com 40,5% do universo. Apesar das inúmeras e insistentes tentativas por internet, fax e telefone, gastos com comunicação, além de se conceder bastante tempo para o pesquisado, 25 franqueados não se dispuseram a colaborar e responder o questionário.

O método foi tipicamente qualitativo, e a análise da enquête utilizada neste estudo pode ser considerada descritiva, conforme conceituação que sugere Richardson (1999). Outras informações sobre a presente pesquisa são: o questionário utilizado foi do tipo estruturado, replicando a adaptação de Miner (1998) no ambiente de franchising; os dados foram levantados dentro de um espaço geográfico definido, o Vale do Itajaí, em Santa Catarina; as cidades que representaram o Vale do Itajaí foram Blumenau, Gaspar, Rio do Sul, Jaraguá do Sul, Indaial, Timbó, Pomerode e Brusque, além de São Bento do Sul, mais ao norte do estado; as escolas de idiomas pesquisadas foram apenas as pertencentes a redes de franquia de abrangência nacional.

O instrumento de Miner é dividido em quatro partes, compostas por uma série de perguntas-situações, organizadas de forma a identificar a existência de cada um dos perfis comportamentais do empreendedor segundo Miner (1998). Originalmente Miner (1998) estruturou o questionário com três alternativas de classificação – pouco marcante, consideravelmente marcante e muito marcante. Porém, nesse trabalho, optou-se por utilizar uma maior gama de classificações para o empresário se auto-avaliar, por se considerar que, dessa forma, se poderia obter uma maior riqueza de informações e uma maior acuidade das respostas dos pesquisados. Cada pergunta-situação foi construída para ser respondida segundo uma escala de avaliação qualitativa numérica, com cinco alternativas, indo de não marcante (0 ponto) a marcante (5 pontos), com intervalos de 0,5 ponto entre cada uma delas, sendo classificada por Mattar (1999) como escala de Likert. A escala Likert ou somatória, conforme explica Mattar (1999), fundamenta-se no raciocínio quantitativo de avaliação de intangíveis e solicita ao respondente a concordar ou discordar das afirmações. Cada célula de resposta recebe um valor que expressa o quanto o respondente se identifica com cada afirmação.

Assim sendo, para se identificar cada perfil, bastou se comparar a pontuação obtida por cada respondente com a pontuação padrão estabelecida por Miner (1998). Essa, por sua vez, foi definida a partir da pontuação pelos estudos que permitiram a Miner (1998) tipificar cada um dos perfis: realizador, supervendedor, autêntico gerente, gerador de idéias e oportunamente o complexo, esse último reunindo dois ou mais dos quatro perfis.

Mattar (1999) salienta que a característica mais importante do questionário é que o próprio

respondente é quem lê e responde diretamente no instrumento, sem necessidade do auxílio de entrevistadores. Portanto, o questionário foi preenchido pelo próprio empreendedor, que o recebeu tanto por fax quanto por internet, junto com uma carta de apresentação da Universidade Regional de Blumenau - FURB.

Os dados obtidos por meio dos questionários foram organizados e tabulados através do software Sphinx léxica 20007 e Microsoft excel 97, primordialmente nesse último, o que possibilitou a sua organização em tabelas e gráficos, facilitando, dessa forma, a visualização, análise e interpretação. A análise dos dados e a sua interpretação consideraram as respostas como base de classificação dos pesos revistos a partir do estudo de Miner (1998).

A pesquisa teve como limitação o estudo das escolas de idiomas franqueadas localizadas no Vale do Itajaí, Santa Catarina. Não se recomenda, portanto, que os resultados obtidos sejam extrapolados para todo o estado e mesmo para todo o país. A própria amostra utilizada, composta de dezessete respondentes, pode também se constituir uma outra razão de limitação desse trabalho. Além disso, pelas características específicas do estudo e a sua própria formatação, a pesquisa, em tese, não deve se aplicar a outros setores econômicos por se tratar de um estudo sobre escolas de idiomas.

A pesquisa limitou-se à análise do franqueado, portanto, sob o seu ponto de vista, não sendo considerada a interpretação do franqueador, porque o que se pretende é exatamente conhecer o franqueado. Outra limitação possível é a consciência do operador ao responder ao questionário, o qual pode ter extrapolado ou minimizado as suas características pessoais, fato esse que viria a gerar uma distorção nos resultados. Além do baixo número de respondentes, mesmo com os cuidados estatísticos necessários, sabe-se que o número baixo sempre causa um desconforto.

3. RESULTADOS

A partir dos dados demográficos coletados na parte inicial dos questionários, uma profunda observação dos mesmos foi efetuada, procurando-se fundamentá-los e relacioná-los com os demais tipos de análises, como a determinação das interdependências existentes entre as variáveis de cada estilo de empresários, bem como com a análise comparativa com a fundamentação teórica.

Ao se estudar as escolas pesquisadas, observou-se que 47% foram fundadas entre 1996 e 2000, apenas 18% delas têm mais de 13 anos e apenas uma iniciou as atividades a partir de 2001. Nota-se que as franquias são um fenômeno novo, em fase de crescimento, que teve seu “boom” no final dos anos 90. Blumenau é a cidade que apresentou a maior participação de respondentes, atingindo 35% dos participantes.

Ao se procurar conhecer o número de sócios por escola, notou-se que a grande concentração dá-se no caso de 2 sócios por unidade, com 77% das citações. Ocorreu apenas de uma escola apresentar 3 sócios. Vale ressaltar que também foram encontradas escolas com apenas 1 sócio.

A quantidade de alunos por escola apresenta-se muito dispersa, com uma leve liderança do intervalo que abriga entre 151 a 200 alunos, representando 24% das citações. Unidades com mais de 350 alunos só surgiram em 12% dos casos.

No quesito número de funcionários, professores e demais colaboradores, o menor número encontrado entre as escolas pesquisadas foi de apenas uma pessoa, podendo significar que os professores talvez não sejam registrados, atuando como autônomos. O número máximo foi 19 colaboradores.

⁷ Nota do autor: Sphinx é um software de referência para pesquisa e análise de dados, sendo empregado como ferramenta base para as enquetes

Os valores de faturamento levantado parecem não refletir a realidade, já que 65% dos franqueados informaram ter um teto máximo de receita de até R\$ 100.000,00 anuais. Caso esse pressuposto seja verdadeiro, o motivo talvez deve-se à preocupação com o sigilo, pois a concorrência no setor é forte e vem se ampliando. Vale ressaltar, no entanto, que 6% dos respondentes, ou seja, um caso, afirmou possuir um faturamento maior do que R\$ 400.000,00.

Quanto ao sexo dos franqueados, constatou-se uma significativa predominância de mulheres, com praticamente 60% do total. A explicação provável para esse fato advém da alternativa que muitos casais encontram no *franchising*: uma oportunidade para iniciarem o seu próprio negócio. A esposa é a franqueada, enquanto o marido encontra-se ainda vinculado a alguma outra atividade, geradora dos recursos financeiros para adquirir o direito da franquia e sustentar as despesas até que o empreendimento se solidifique no mercado.

No tocante à faixa etária dos franqueados, a maioria dos respondentes, correspondendo a 29%, situa-se entre 36 e 45 anos, significando que estes empresários e empresárias encontram-se em um período de sua vida com potencial grande de produtividade, conhecimento e experiência. Porém, é interessante notar que 24% dos entrevistados possuem menos de 25 anos, demonstrando o seu perfil empreendedor. Os mais velhos, acima de 46 anos, também representaram 24% da amostra pesquisada.

Para Rodrigues (1998), que realizou um estudo com 257 franqueados, a faixa etária com maior incidência - 44% - é a que tem até 35 anos, muito próxima dos 47% que foram detectados nesse mesmo intervalo pela presente pesquisa. No entanto, no intervalo entre 35 e 50 anos, Rodrigues (1998) detectou 39%, ao passo que nos franqueados do Vale do Itajaí a maior idade encontrada foi de 49 anos, sendo que os entrevistados com mais de 35 anos representaram 53% do total.

Em relação ao estado civil, 65% são casados e as demais situações foram todas englobadas na categoria solteiros, com 35% do total.

A experiência anterior com ensino aparece em 82% dos casos, transmitindo uma certa segurança para o público alvo. Além disso, dois franqueados têm como função principal a coordenação pedagógica da escola e um terceiro é professor. Esse espírito de responsabilidade social e o correspondente compromisso com a evolução do ser humano, que fazem parte da profissão de educador, aparece muito claramente quando se faz a análise de correlações múltiplas. Ou seja, independentemente do estilo do empresário, segundo Miner (1998), é possível se notar uma interação entre as variáveis classificatórias, apesar de exclusivas de cada um dos perfis, sinalizando para essa interdependência, cujo exemplo se pode dar com o desejo de ajudar os outros e a crença de que os processos sociais são muito importantes, além de outras variáveis com postura semelhante.

O vínculo com o conhecimento e a educação também se reflete na formação do grupo de pesquisados, pois todos atingiram o terceiro grau, apesar de 35% não chegar a se graduar, conforme demonstra a pesquisa. Interessante, ainda, é notar que 29% possuem ou se encontram cursando uma pós-graduação. Já no estudo de Rodrigues (1998), 61% tinham curso superior, não se podendo identificar como completo ou não, 36% possuíam o segundo grau, idem a mesma observação e 3% o primeiro grau.

Devido ao próprio formato de negócio e pelo baixo número de funcionários trabalhando nas escolas, o proprietário, por estar à frente do negócio, acaba por assumir diversas funções gerenciais e de controles, o que vem a representar 55% do total dos entrevistados.

3.1 Análise dos estilos predominantes em empreendedores franqueados

Esse instrumento de avaliação que Miner (1998) criou é composto por quatro conjuntos de variáveis que caracterizam o empreendedor em quatro tipos de comportamento. O primeiro conjunto, com 7 (sete) variáveis, aponta uma maior tendência do empreendedor para o comportamento realizador, aquele que busca resultados acima de tudo. O segundo bloco formado por 5 (cinco) variáveis trata do tipo supervendedor como predominante, aquele orientado para o relacionamento, o mercado e para as pessoas. O terceiro, com 6 (seis) variáveis, identifica características majoritárias do autêntico gerente, empreendedor que se volta primordialmente para a organização e sua estrutura. O quarto grupo, reunindo 5 (cinco) variáveis, identifica a figura do gerador de idéias, aquele que possui forte tendência a priorizar o desenvolvimento de alternativas criativas e diferenciadas.

Para não influenciar o respondente, foram excluídos os nomes dos tipos de perfis que originalmente antecedem a cada bloco de variáveis classificatórias.

Outra importante alteração foi realizada no quesito natureza da categoria, onde o respondente deve marcar o grau de importância de cada variável. Em vez de três categorias – muito (peso 2), considerável (peso 1) e pouco marcante (peso 0) – decidiu-se ampliar para cinco – marcante, moderadamente marcante, indiferente, moderadamente não marcante e não marcante, cujos pesos foram respectivamente alterados para 2 (dois), 1,5 (um e meio), 1 (um), 0,5 (meio) e 0 (zero). Com isso pretendeu-se reduzir qualquer viés de simplificação das respostas, levando o pesquisado a refletir mais sobre o que para ele, para o seu modo de pensar e agir, realmente seria mais significativo.

Assim sendo, a combinação da pontuação com a quantidade de variáveis por blocos caracterizadores de cada um dos quatro perfis resultou em uma pontuação máxima por blocos, que ficou definida da seguinte forma: realizador com 14 pontos, supervendedor com 10 pontos, autêntico gerente com 12 pontos e gerador de idéias com 10 pontos. O total de pontos possíveis de serem atingidos no caso de em todos os blocos a opção ser sempre a marcante, será de 46 pontos.

A finalidade dessa pontuação é para que, na função de um gabarito, fosse comparada de forma percentual com os pontos obtidos pelo franqueado em cada um dos blocos e, assim, se determinar que o perfil preponderante do respondente seria aquele que atingisse o maior valor percentual dentre os quatro blocos de perfis.

Quando houver equilíbrio, um empate, entre os percentuais atingidos em dois ou mais blocos, diz-se que o franqueado possui um perfil complexo.

Tabela 1 - Perfis preponderantes dos entrevistados

Perfil	Obs.	%
Realizador	6	34
Supervendedor	4	24
Autêntico gerente	2	12
Gerador de idéias	3	18
Supervendedor/Aut. Gte.	1	6
Aut. Gte./Gerador de idéias	1	6
Total	17	100

Fonte: Pesquisa com franqueados

A avaliação dos resultados da pesquisa, conforme pode ser visto na tabela 1, apontou uma boa diferença entre o perfil realizador, com o maior número de indicações, 35%, e o supervendedor, que

ficou em segundo lugar com 24% das citações. Em seguida vem o gerador de idéias com 18% e o autêntico gerente com 12%. Como perfil complexo, apareceram as seguintes composições também empatadas em 6%: supervendedor/autêntico gerente e autêntico gerente/gerador de idéias. Ou seja, ficou claramente determinado que o perfil autêntico gerente não é o perfil predominante nas empresas franqueadas e possui o menor percentual de predominância dentre os perfis existentes.

O autêntico gerente tem como características o desejo de ser um líder na empresa, a determinação, as atitudes positivas em relação à autoridade, o desejo de competir, o desejo de obter poder e o desejo de se destacar entre os demais. Já o realizador considera importante a necessidade de realizar, o desejo de obter *feedback*, o desejo de planejar e estabelecer metas, a forte iniciativa pessoal, o forte comprometimento com a empresa, a crença de que uma pessoa pode mudar significativamente os fatos e a crença de que o trabalho deve ser orientado por metas pessoais, e não por objetivos de terceiros. Ao se confrontar ambos os estilos, pode-se supor que a diferença entre os dois estilos pode ser decorrente da postura mais abrangente apresentada pelo realizador, ao passo que o autêntico gerente parece focar mais o seu micro-ambiente, a sua vida, o seu bem-estar dentro da organização e a vontade de nela diferenciar-se para ali ser promovido. O realizador, por sua vez, quer construir, dominar a situação, atingir os fins a que se propôs, mas não apenas metas hierárquicas, mas metas inerentes ao desenvolvimento da empresa. Possuir a sua própria empresa, desejo materializado através de uma franquia de escola de idiomas, pode ser a forma do realizador se desvencilhar dos entraves existentes em uma organização com diversos níveis hierárquicos e buscar construir a sua independência e desenvolver as suas principais características de empreendedor.

Além dessa, uma outra análise foi efetuada com o intuito de se retirar mais informações dos dados pesquisados. A finalidade foi tentar encontrar novos detalhes que possibilitem confirmar ou mesmo ampliar as averiguações efetuadas. Assim sendo, após a análise dos perfis majoritários exclusivos ou em paralelo com outro(s), isto é, complexos, foram unidos esses dois critérios, verificando-se tendências e sub-tendências de cada um dos quatro estilos.

Para melhor esclarecer esse aprofundamento, torna-se propício relembrar a revisão bibliográfica, sobre o tópico perfil complexo. Dentro dos 100 casos analisados por Miner (1998), a seguinte composição de estilos foi detectada no tocante ao número de vezes que aparece.

Tabela 2 – Estilos de Empreendedores – análise isolada e análise com mais de um estilo

	Sozinho	Com mais de um estilos
Realizador	34%	34%
Supervendedor	24%	29%
Autêntico gerente	12%	24%
Gerador de idéias	18%	24%

Fonte: MINER, John B. **Os quatro caminhos para o sucesso empresarial**. São Paulo: Futura, 1998. [p. 163].

Ao se proceder a uma comparação entre os resultados da pesquisa com franqueados, apontados na tabela dois – estilos empreendedores de Miner - e o alcançado pelo mesmo autor em 1998 na tabela um, pode-se verificar que o perfil realizador destaca-se com 35% dos entrevistados, já na pesquisa de Miner (1998) este perfil aparece com 86%. Em seguida ,vem o supervendedor com 29% face aos 48% referidos por Miner (1998), depois empatados o autêntico gerente e o gerador de idéias com 24%. Para Miner (1998), esses dois últimos estilos teriam respectivamente 82% e 67% de incidências.

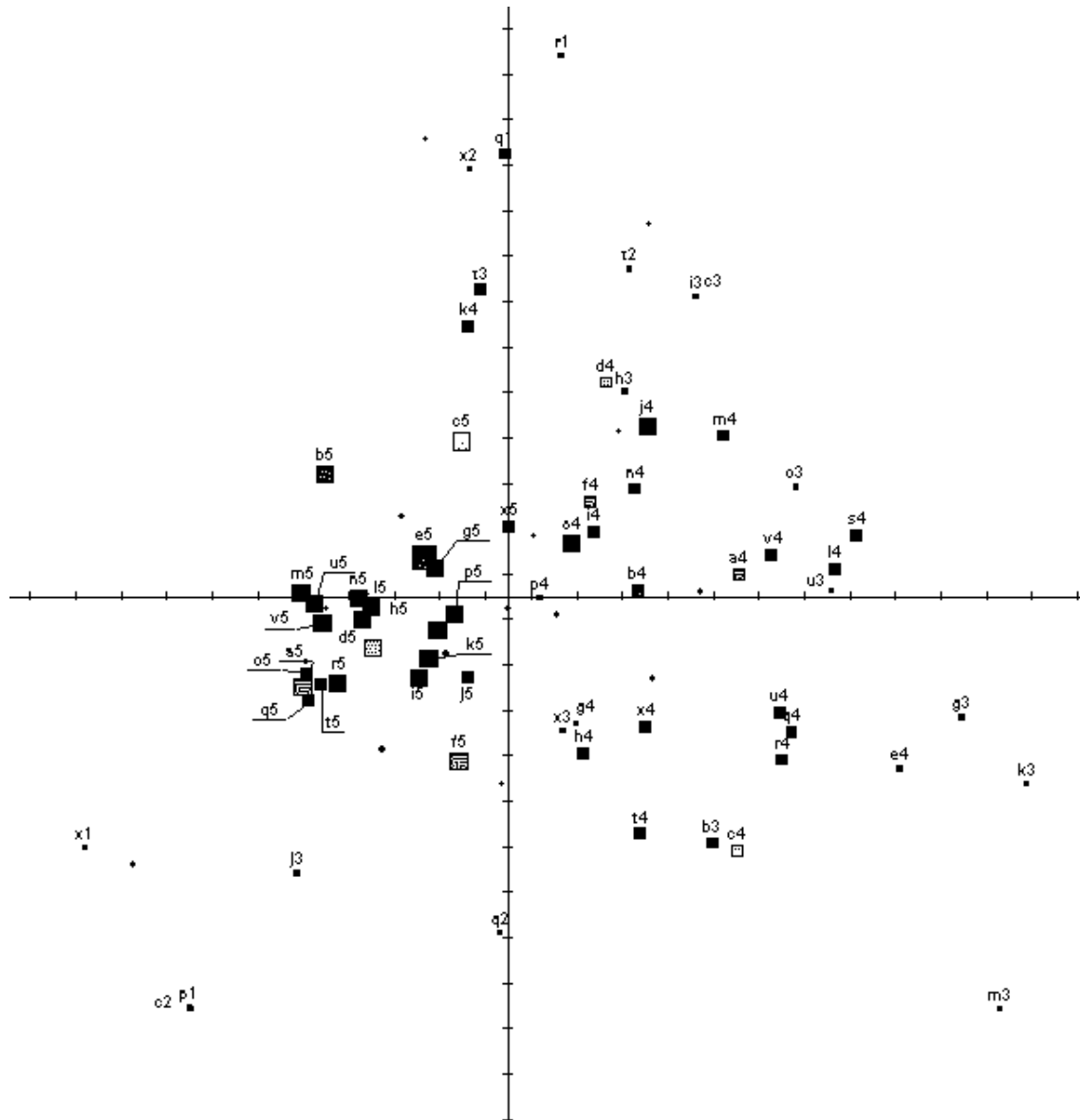
Tabela 3 -Estilos de Empreendedores – análise isolada e análise com mais de um estilo

	Sozinho	Com mais de um estilo
Realizador	14%	86%
Supervendedor	52%	48%
Autêntico gerente	18%	82%
Gerador de idéias	33%	67%

Fonte: Pesquisa com franqueados

O que se pode inferir dessa diferença acima comentada é que o público alvo estudado por Miner (1998), empresários colaboradores de uma organização, difere do franqueado de escolas de idiomas ao apresentar um número muito maior de casos de estilos complexos. Na amostra de franqueados isso não ocorreu, talvez, devido a serem operadores de uma franquia, onde o grau de necessidade de profissionais polivalentes, com mais de um perfil preponderante, não se faz necessário, pois o franqueador prevê as eventuais dificuldades da operação de uma escola e supre nos treinamentos a eventual carência desses conhecimentos que o franqueado possa vir a ter. Essa redução de risco e emergências pode acabar por não exigir do franqueado o desenvolvimento de outros estilos gerenciais, tal como acontece com pessoas que trabalham em uma organização com desafios internos e externos ocorrendo ao mesmo tempo.

3.2 Análise fatorial de correspondência múltipla das variáveis classificatórias

Figura 1 - Análise fatorial de correspondência múltipla⁸

Para realizar a análise dos dados, o pesquisador fez uso do software sphinx léxica 2000, que possibilitou a ampliação dos dados facilitando a sua visualização. Há 115 possíveis categorias ou pontos de plotagem no mapa, formadas pelas 23 variáveis de identificação dos quatro perfis estudados por Miner (1998) e os seus 5 respectivos valores - 1 a 5. Dos 115 pontos de plotagem, 37 obtiveram frequência nula, ou seja, não foram assinaladas pelos entrevistados.

Conseqüentemente, 78 foram consideradas como observações e pontuadas nos dois eixos que representam graficamente a tabela de Burt, a qual possibilita a formação do mapa das

⁸ Obs.: O mapa exhibe as posições das 78 categorias e as coordenadas das 17 observações; 27,5% da variância é explicada pelos dois eixos representados; as não-respostas foram ignoradas; 37 categorias não foram consideradas (frequência nula); cada observação é representada por um ponto.

Legenda : cada ponto da figura 10 é formado por uma letra e um número; a letra corresponde a uma variável do questionário de Miner (1998); o ponto corresponde ao grau de importância para o franqueado de cada variável, sendo 1 não-marcante e 5 marcante. Assim: a1 não-marcante, a2 moderadamente não marcante, a3 : indiferente a4 : moderadamente marcante a5 : marcante (o mesmo ocorre do “b” ao “x”).

correspondências múltiplas. Assim sendo, estas 78 categorias despontam visualmente em uma concentração de pontos, compondo um grande *cluster*, o qual situa-se praticamente na interseção dos eixos. Tal concentração é tão acentuada que somente quando se amplia muito o mapa é que se consegue visualizar o código de cada variável. Esse código é uma representação de cada variável.

4. CONCLUSÕES

Com a realização da pesquisa, pode-se observar que os entrevistados possuem como perfil predominante o realizador, portanto, não se confirmou a idéia de que os empreendedores vinculados a franquias seriam predominantemente pessoas com as funções administrativas bem presentes. O pressuposto de que o autêntico gerente tenderia a constituir-se no perfil mais encontrado se deve ao fato de que uma franquia de última geração tem por princípio apoiar amplamente os seus franqueados para reduzir o risco de fracasso do empreendimento, orientado com estudo do potencial de mercado, escolha do ponto, projeto de decoração e programação visual, software administrativo/financeiro, treinamento continuado e permanente, material de ensino, metodologia e didática de ensino/aprendizagem, divulgação institucional e promocional a cada início de semestre quando das matrículas, supervisão de campo e outros aspectos menores.

Com tudo isso e mais a força de uma rede nacional conferindo sustentação de imagem perante o público alvo, é de se convir que, para gerenciar uma escola franqueada, é mais adequado alguém com perfil autêntico gerente ou um supervendedor, segundo os estilos definidos por Miner (1998).

A uma conclusão similar chegou Rodrigues (1998), que extraiu de uma pesquisa uma tipologia de posturas dos franqueados, mostrando como eles se consideram sob o aspecto empresarial e empreendedor. O maior percentual identificável dentre os pesquisados, 41%, foi o que Rodrigues (1998) denominou de `empregados`. As razões para receberem essa denominação adveio de sua postura face ao franqueador. Os motivos foram os que se seguem: consideram o franqueador uma organização eficaz, inovadora e atenta às necessidades do mercado; não se julgam aptos a dar sugestões, pois consideram ser essa uma atividade exclusiva do franqueador.

Segundo Miner (1998), o autêntico gerente possui como principais características o desejo de se tornar um líder na empresa, determinação, atitudes positivas em relação à autoridade, desejo de competir, desejo de obter poder e desejo de se destacar entre os demais. Uma franquia de escola de idiomas que goze de bom prestígio ajuda o empresário a reduzir a lacuna cultural que existe entre trabalhar em uma grande corporação com níveis hierárquicos e assumir uma operação de risco com poucos funcionários. Esse perfil, inclusive, não teria dificuldades em vender a sua empresa e aceitar uma oferta de emprego do comprador, o que, no caso do estilo realizador, já seria uma mudança muito complicada de se aceitar.

Os dados advindos das pesquisas com os franqueados não apontaram o que havia sido previsto, pois o perfil dominante encontrado foi o realizador em 34% dos casos, seguido pelo supervendedor com 24%, logo abaixo o gerador de idéias com 18% e, por último, o autêntico gerente com 12%. Como estilos complexos foram encontrados 6%, tanto da combinação entre supervendedor/autêntico gerente quanto entre autêntico gerente/gerador de idéias.

Caso os mesmos dados sejam analisados excluindo-se os estilos complexos e se considerando apenas e simplesmente o fato do aparecimento de cada perfil, independentemente de sozinho ou com outros, a posição de importância não se altera, apenas os números, que passam a ser 35% para o realizador, 29% para o supervendedor e 24% tanto para o gerador de idéias quanto para o autêntico gerente.

Devido aos perfis complexos, que reúnem dois ou mais estilos, a somatória ultrapassa 100%. Na

pesquisa que Miner (1998) levou a termo, com a ressalva da quantidade de citações sozinhas ou como complexo, o realizador também foi o mais encontrado (86%), porém, foi seguido pelo autêntico gerente com 82%, depois o gerador de idéias (67%) e, por último, com apenas 48%, o supervendedor. Portanto, em se considerando os valores obtidos por Miner (1998) como padrão, os dados junto aos franqueados apresentam diferenças significativas, principalmente devido a uma menor incidência de perfis complexos com dois, três e até quatro estilos, o que pode ser comprovado pela somatória dos números em ambos os casos.

Em cada um dos estilos de Miner (1998), pode-se apontar uma característica que comporá um estilo complexo próximo ao que foi relacionado por Plá (2001): a necessidade de realizar do realizador, a empatia e a necessidade de manter relacionamentos sólidos e positivos do supervendedor e o desejo de obter poder do autêntico gerente.

Um outro objetivo específico desse estudo era elaborar sugestões capazes de auxiliar os franqueadores, bem como os franqueados e futuros candidatos, a administrarem com maior eficácia e menor desgaste as reais expectativas de cada uma das partes envolvidas no processo.

Os franqueadores, com base nesse estudo, terão a oportunidade de repensar sistemas de gestão que se adaptem com maior propriedade aos perfis do franqueados. Os franqueados poderão conhecer melhor as ameaças e oportunidades que caracterizam o seu estilo gerencial, tomando as providências adequadas, além de se esperar que eles encontrem alternativas para expandir o seu potencial em sua própria escola e, também, em outras áreas de negócios.

Por fim, Miner (1998) reforça que, para ser bem-sucedido, o realizador deve se tornar um empresário e, para vencer como tal, há que trilhar o caminho da realização, pois são características intrínsecas dos possuidores desse estilo a necessidade de realizar e a crença de que uma pessoa pode mudar significativamente os fatos.

Considera-se, após esta pesquisa, que o instrumento de Miner (1985) é extremamente válido pois, apesar de não haver sido comprovado o pressuposto básico da pesquisa, demonstrou outros caminhos inovadores no mundo do empreendedorismo.

Se os franqueados forem considerados como meros executores/administradores das empresas franqueadoras, e que a opção pela franquia surge pelo medo ao risco, a pesquisa aqui apresentada demonstra o contrário, que realmente as franquias são uma forma dos empreendedores conseguirem as suas realizações. O que vem ao encontro das afirmações de McClelland (1998), que considera existir uma grande maioria de pessoas que não vão ao encontro de suas realizações, enquanto uma pequena minoria coloca em prática os seus sonhos e, assim, transforma o mundo em que existimos. Este último grupo é formado pelos empreendedores.

REFERÊNCIAS

A NOVA lei do franchising. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em: 28 fev. 2003.

Associação Brasileira de Franchising – ABF - **Dados estatísticos do segmento de franchising**. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>>. Acesso: 24 nov. 2002, 17 jan. 2003, 30 jun. 2003 e 13 jul.2003.

FOSTER, Dennis L. **O livro completo do franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

JAGGI, Marlene et al. Esbanjando otimismo. **Revista do Franchising**, São Paulo, v. 2, n. 12, p. 18 - 28, 1995.

JANELA, Luiz Maurício. Franquia & taxas. **Jornal do Commercio**, Recife, 21 jun. 2002. Disponível em: <http: www.abf.com.br>. Acesso em: 28 fev. 2003.

LENZI, Fernando César. **Perfil comparativo de empreendedores do setor de serviços: um estudo em restaurantes de Balneário Camboriú**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2002.

MANDL, Carolina. Franquias abrem espaço para herdeiros. **Valor Econômico**, São Paulo, 06 jan. 2003. Disponível em: <http: www.abf.com.br>. Acesso em: 21 fev. 2003.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: execução e análise**. v. 2. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

McCLELLAND, David C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

_____, David C.; BURHAM, Devid H. **O poder é o grande motivador**. São Paulo: Nova Cultural, 1998. (Coleção Harvard de Administração v. 27).

MINER, John B. **Os quatro caminhos para o sucesso empresarial**. São Paulo: Futura, 1998.

NEMER, Artur. Prefácio. In: FOSTER, Dennis L. **O livro completo do franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995. [p. 3].

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

RISCAROLLI, Valéria. **Perfil empreendedor da função atendimento em agências de publicidade e propaganda no estado de Santa Catarina**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2002.

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

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de administração e finanças**. São Paulo: Best Seller, 1996.

TIMMONS, Jeffrey A. **New venture creation: a guide to entrepreneurship**. Illionis: Irwin, 1985.