

Considerações sobre o empreendedorismo e a exploração de negócios no *franchising*

PEDRO GUENA ESPINHA (PPA-UEM/UEL)
HILKA PELIZZA VIER MACHADO (UEM)
ROSÂNGELA MAZZIA INOCÊNCIO RODRIGUES (UEM)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

ESPINHA, Pedro Guena; MACHADO, Hilka Pelizza Vier; RODRIGUES, Rosângela Mazzia Inocêncio. Considerações sobre o empreendedorismo e a exploração de negócios no *franchising* In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 552-564.

Resumo

O campo de estudos sobre empreendedorismo abrange diferentes perspectivas e formas de análises. Existem, porém, diversos aspectos pouco explorados como o *franchising* no contexto empreendedor. O *franchising* é uma forma de negócio consagrada, que representa cerca de 40% das vendas de varejo nos Estados Unidos; no Brasil, é responsável por 500 mil empregos com uma movimentação de cerca de 30 bilhões de reais por ano. Apesar de sua importância econômica e social, o *franchising* atrai atenção de poucos pesquisadores no meio acadêmico. Este estudo teórico procura abordar a natureza empreendedora do *franchising*, como uma importante forma de criação e crescimento de micro e pequenas empresas (PMEs), com menores riscos de fracasso. O estudo aponta que o sistema de franquias enquadra-se no âmbito do empreendedorismo, como uma forma peculiar de empreendimento, pois envolve dois empreendedores: franqueado e franqueador. Além disto, o processo gerencial na constituição e gestão de uma franquia requer características associadas ao perfil e a ação empreendedora.

1. INTRODUÇÃO

O *franchising* é um formato de negócios recente, que encontrou campo fértil para seu desenvolvimento no Brasil, que é o terceiro país em número de franquias no mundo. O sistema também é um importante meio para criação e manutenção de micro e pequenas empresas com menores taxas de fracasso; além disto, o *franchising* é responsável pela geração de empregos no Brasil. O sistema, que possui um formato pré-definido pelo franqueador, pode a primeira vista não se enquadrar no contexto do empreendedorismo dadas algumas das características frequentemente atribuídas aos empreendedores. É consenso entre os autores sobre empreendedorismo a atribuição de um perfil empreendedor a um indivíduo que busca oportunidades e encontra meios de explorá-la, ou seja, o empreendedorismo vai além do indivíduo, contemplando o ato empreendedor e os processos gerenciais do empreendedor, que reorganiza recursos de forma a criar e aproveitar oportunidades lucrativas. Destarte, o *franchising* possui uma natureza empreendedora única, pois conta com o envolvimento de dois empreendedores que buscam oportunidades a as gerenciam de forma a explorá-las lucrativamente.

2. O *FRANCHISING*: CONCEITOS E EVOLUÇÃO

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, através 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 juridicamente a partir da década de 1980.

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 1 ainda compila a definição de outros autores:

Quadro 1: Definições de *franchising*.

Fonte	Definição
ABF (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 (2004)	Cessão do direito de uso de marca ou patente.
Rubin (1978)	Contrato para comercialização de produtos ou serviços em localidade particular.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de ABF (2004), Cherto (1995), Hisrich e Peters (2004), Kotler (2002), Plá (2001), SEBRAE (2004) e Rubin (1978).

Dadas as diferenças e similaridades das definições, a definição de Curran e Stanworth (apud Hoy, Stanworth e 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.

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

3. O FRANCHISING NO BRASIL

Apesar de recente, o sistema de *franchising* segundo Hoy, Stanworth e Purdy (2000) e Combs e Ketchen Jr. (2003) representa 40% das vendas no varejo nos Estados Unidos. O *franchising* é um formato de negócios que encontrou um campo fértil para desenvolvimento no Brasil. De acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* – ABF (2004) o Brasil é o terceiro país em número de franquias no mundo, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e Japão.

De acordo com projeção feita pela ABF (2004) o setor de *franchising* deve movimentar, no Brasil, 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 quadro 2 mostra a evolução do faturamento por segmento:

Quadro 2: Evolução e distribuição do faturamento por segmento.

Faturamento (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: Elaborado pelo autor a partir de ABF (2004)

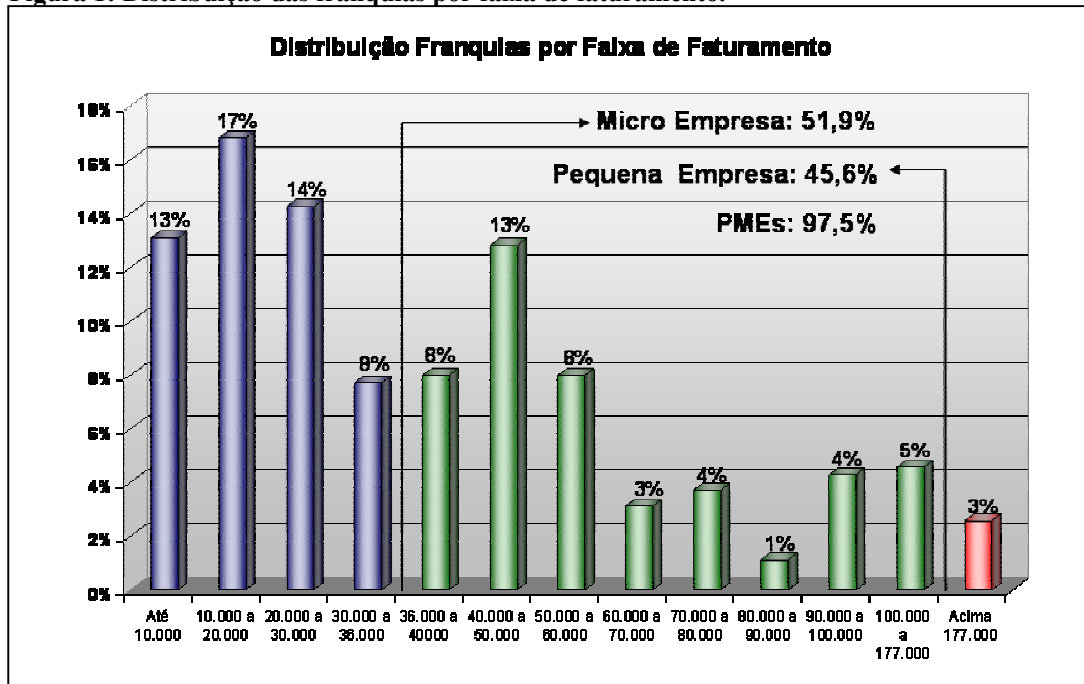
O *franchising* empregou cerca de 500 mil pessoas em 2004, 28% a mais que em 2003. Esses números mostram a importância do setor na economia brasileira. Ainda é interessante notar, que 90% das redes de franquias são genuinamente brasileiras, ou seja, são iniciativas nacionais. Além de empregar, o setor é um dos que mais investe em treinamento de mão-de-obra, contribuindo também, para a descentralização da economia (ABF, 2004).

A caracterização do *franchising* como micro e pequena empresa pode não ser evidente a primeira vista, pois quando pensamos em franquias, pensamos nas redes como um todo, e não nas unidades franqueadas. De acordo com a definição do SEBRAE (2004), 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 (2004) 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. ou Entre R\$ 36.146,26/Mês e R\$ 177.768,5/Mês.

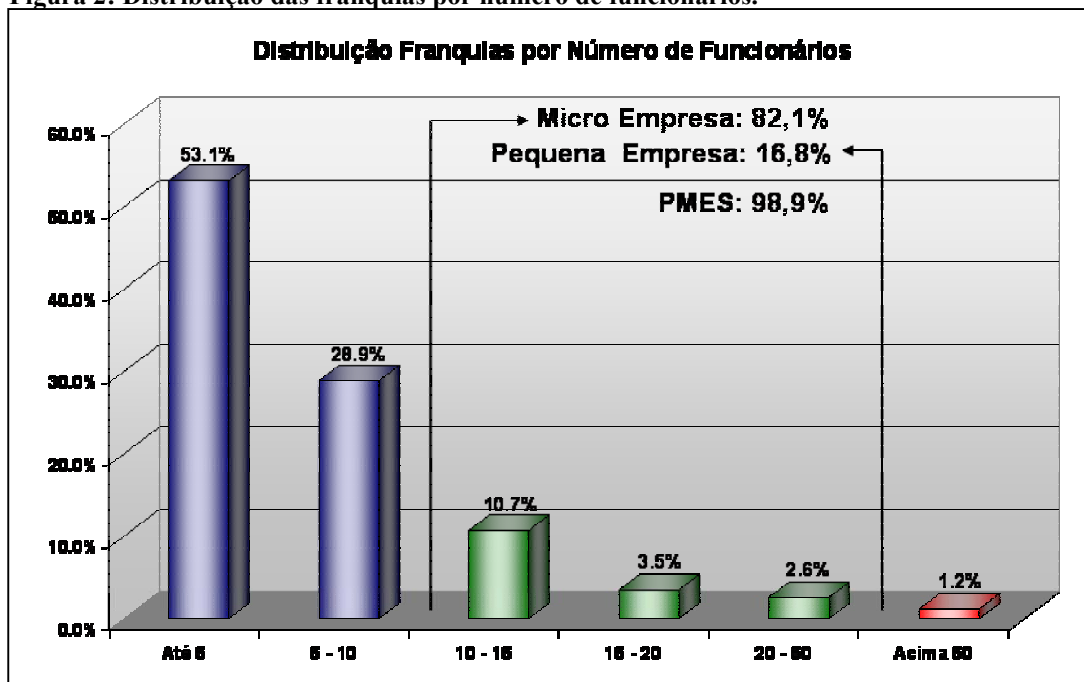
De acordo com levantamento realizado pelo autor no Guia de Oportunidade em Franchising 2004 (RIBEIRO e SILVA, 2004), com 471 empresas franqueadoras; pode-se evidenciar o enquadramento do franqueado como micro ou pequena empresa em mais de 97 % dos casos se considerarmos o critério “faturamento”; e em mais de 98% dos casos considerando o critério “número de funcionário”. A figura 1 mostra a distribuição das franquias por faixa de faturamento mensal e a figura 2 mostra a distribuição das franquias por número de funcionários:

Figura 1: Distribuição das franquias por faixa de faturamento.



Fonte: levantamento realizado pelo autor a partir de (Ribeiro e Silva, 2004).

Figura 2: Distribuição das franquias por número de funcionários.



Fonte: levantamento realizado pelo autor a partir de (Ribeiro e Silva, 2004).

Destarte, o *franchising* é um importante mecanismo de criação e manutenção de micro e pequenas empresas; em 2002 foram constituídas 5.000 novas unidades, em 2003 houve um aumento de mais de 500 unidades franqueadas, o que soma mais de 56.000 unidades franqueadas. O quadro 3 demonstra a evolução do número de unidades por segmento.

Quadro 3: Evolução do nº. de unidades franqueadas por segmento.

Nº. de Unidades Franqueadas	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
Acessórios Pessoais	596	762	864
Total	51000	56000	56564

Fonte: elaborado pelo autor a partir de ABF (2004)

Além do crescimento 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.

4. EMPREENDEDORISMO E A EXPLORAÇÃO DA OPORTUNIDADE DE NEGÓCIOS

O campo de estudo do empreendedorismo é constituído por uma grande interdisciplinaridade, o que algumas vezes é visto como uma falta de consenso ou construto comum. Entretanto, é consenso que os empreendedores estão associados à inovação e são vistos como forças direcionadoras de desenvolvimento; sendo que, os comportamentalistas atribuem aos empreendedores características peculiares, como: criatividade, persistência, internalidade e liderança. Além disto, são frequentemente relacionadas como importantes a capacidade de calcular e medir riscos; a capacidade de organização e utilização de recursos, bem como exploração de oportunidades de negócios. Foi Schumpeter (1961) que associou o empreendedorismo ao conceito de inovação relacionada à exploração de uma oportunidade, para este 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 sujeitos a novas combinações.

Schumpeter (1961) define as novas combinações dos meios de produção e o crédito como fenômenos fundamentais do desenvolvimento e salienta que: “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.

As características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores são compartilhadas por diversos autores como Birley e Muzyka (2001), Cella e Peres (2002), Dornelas (2001), Filion (1999a), Hisrich e Peters (2004), Kaufmann e Dant (1998), Vidal e Santos Filho, (2003). Um aspecto ressaltado nos estudos sobre empreendedorismo relacionam-se com 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* interno de controle, a necessidade de independência e capacidade de aceitar riscos (BIRLEY e MUZYKA, 2001; HISRICH e PETERS, 2004).

De acordo com Hisrich e Peters (2004) o empreendedorismo abrange a iniciativa, organização e reorganização de mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceitar o risco ou fracasso. Trata-se do processo 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 e 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.

Outro ponto relacionado ao empreendedor é o ato empreendedor, que não aborda o indivíduo em si, mas a ação empreendedora. Nesse sentido, Fillion (1999b, p. 19), por exemplo, define o empreendedor levando em consideração a ação empreendedora; pois para ele o empreendedor é:

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.

Constata-se assim que a ação empreendedora engloba a exploração de oportunidades. 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. Do ponto de vista do empreendedorismo, qualquer dos três tipos pode ser efetivamente considerado.

Como definem Meyer e Heppard (2000) a lógica empreendedora dominante é a busca por oportunidades que forneçam lucros acima da média, criação de valor, idéias de novos produtos e processos. Eisenhardt, Brow e Neck (2000) também avaliam o processo empreendedor através da busca de oportunidade as 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 básicas: a presença de uma oportunidade lucrativa e de um indivíduo empreendedor. Daí vem a importância de considerar e estudar não apenas as características do indivíduo, mas também o processo de busca por oportunidades. 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”.

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.

5. EMPREENDEDORISMO E O FRANCHISING

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 tem 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*).

Diante das características comentadas sobre empreendedores, discute-se adiante a combinação destes pressupostos dentro do sistema de *franchising*. A este respeito, Kaufmann e Dant (1998) apresentam uma importante explanação, avaliando as definições de empreendedorismo e sua aplicabilidade no contexto do *franchising*. Os autores traçam um comparativo entre o *franchising*, o indivíduo e o ato empreendedor, como demonstrado no quadro 4:

Quadro 4: Definições de empreendedorismo e o contexto do *franchising*

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 investimento 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

Fonte: Kaufmann e Dant (1998)

O quadro 4 ilustra como o franchising pode ser abordado sob a ótica do empreendedorismo tanto no contexto de franqueadores como dos franqueados. Também, Shane e Hoy (1996) incluem o *franchising* de forma incisiva no contexto empreendedor, ao afirmarem que estudos sobre empreendedorismo voltam suas atenções tradicionalmente para o empreendedorismo independente em prol do empreendedorismo cooperativo, como é o caso do *franchising*, que é uma das maiores áreas inexploradas do empreendedorismo cooperativo. 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. Essa constatação dos autores põe em relevo a possibilidade do *franchising* atuar como mecanismo intermediário para a atuação empreendedora de forma independente.

Outros estudos (COMBS e KETCHEN JR, 2003; DAHAB, 1996; HISRICHS e PETERS, 2004; HOLMBERG, 2003; PLÁ, 2001; SHANE e 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), ou como franqueador: “A franquia também é um meio alternativo pelo qual o empreendedor pode expandir seu negócio...” (HISRICHS e PETERS, 2004).

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 despendar 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 e 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).

Neste sentido, o sistema de franquias pode ser enquadrado como um aproveitamento de oportunidade, do ponto de vista do empreendedor, tanto no âmbito do franqueado, como do franqueador. O empreendedor é o indivíduo capaz de aproveitar oportunidades no âmbito dos negócios; no caso do *franchising*, do ponto de vista do franqueado, o empreendedor pode utilizar o sistema para preencher oportunidades de mercado não exploradas de forma mais rápida e consistente, também pode utilizar-se do mesmo para diversificar o tipo de negócio, já que pode

possuir mais de uma unidade franqueada em diferentes segmentos. O estabelecimento de um negócio já formatado pode ser considerado também como uma oportunidade de estabelecer seu negócio com menores riscos. Do ponto de vista do franqueador, também existem oportunidades que podem ser melhor exploradas sob o sistema de franchising, é o caso do empreendedor capaz de visualizar e desenvolver um negócio e utilizar do sistema para aumentar sua rede de forma mais rápida e com capital de terceiros. O quadro 5 relaciona alguma das possíveis oportunidades exploradas no sistema de franchising pelo franqueado e pelo franqueador.

Quadro 5: Oportunidades no *franchising*.

	Oportunidade	Autor
Ótica do Franqueado	Ter seu próprio negócio com menores riscos	Combs e Ketchen Jr. (2003)
	Explorar oportunidades de mercado não preenchidas	Desman (2002)
	Diversificar negócios em diferentes segmentos	Lafontaine e Kaufmann (1994)
	Utilizar um conhecimento já existente	Willians (1998)
	Não necessita desenvolver um sistema administrativo.	Dahab (1996)
	Explorar uma marca já conhecida.	Plá (2001)
	Ganho de escala na aquisição de insumos.	(Michael, 2003)
	Busca de vantagem competitiva.	Eisenhart, Brow e Neck (2000)
	Nova combinação de recursos (mercado)	Schumpeter (1961)
Ótica do Franqueador	Expansão mais rápida de seu negócio	Hisrich e Peters (2004)
	Expansão do negócio através de capital de terceiros (Menor custo de oportunidade)	Amit, Muller e Cockburn (1995)
	Atingir regiões e mercados inexplorados	Dornelas (2001)
	Internacionalizar sua marca	Dahab (1996)
	Ganho de escala na aquisição de insumos	Plá (2001)
	Atingir mercados mais rapidamente que a concorrência	Ribeiro e Silva (2004)
	Motivar parceiros a trabalhar pela rede	Shane e Hoy (1996)
	Maior retorno sobre o capital investido	Meyer e Heppard (2000)
	Nova combinação de recursos (sistema)	(Schumpeter, 1961)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Amit, Muller e Cockburn (1995); Combs e Ketchen Jr. (2003); Dahab (1996); Desman (2002); Dornelas (2001); Eisenhart, Brow e Neck, 2000; Hisrich e Peters (2004); Lafontaine e Kaufmann (1994); Meyer e Heppard (2000); Michael (2003); Plá (2001); Ribeiro e Silva (2004); Shane e Hoy (1996); Schumpeter (1961) e Willians (1998)

Outros autores destacam ainda: a iniciativa de reunir recursos numa maneira nova ou para reorganizar recursos de maneira a gerar uma organização relativamente independente. Deste modo, além da a opção pelo *franchising* ser caracterizada como um ato empreendedor através do aproveitamento de uma oportunidade por um indivíduo empreendedor, o processo de gestão neste tipo de negócio também pode ser enquadrado no perfil empreendedor, pois além da identificação e avaliação de uma oportunidade, qualquer negócio exige um processo gerencial. O quadro 6 descreve o processo gerencial do empreendedor descrito por Filion (1999b); e as atividades necessárias à gestão do *franchising*, de acordo com Combs e Ketchen Jr, (2003), Dahab (1996), Falbe, Dandridge e Kumar (1998), Hisrich e Peters(2004), Holmberg e Morgan (2003), Hoy & Shane, (1998), Plá (2001) e Willians (1998):

Quadro 6: O processo gerencial do empreendedor e o *franchising*

Principais elementos do processo empreendedor	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
Gerir	<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

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Combs e Ketchen Jr, (2003), Dahab (1996), Falbe, Dandridge e Kumar (1998), Fillion (1999b), Hisrich e Peters (2004), Holmberg (2003), Hoy & Shane, (1998), Plá (2001) e Williams (1998).

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

Por fim, Desman (2002) enfatiza a importância do *franchising* como uma poderosa arma no arsenal estratégico das micro e pequenas empresas e dos empreendedores. De acordo com este autor, a franquia é uma das melhores representações da “destruição criativa”, termo atribuído a Schumpeter (1961) sobre o papel do empreendedor no cenário econômico.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A opção pela franquia está disponível ao indivíduo que deseja empreender, constituindo-se numa estratégia importante para a criação de micro e pequenas empresas. Esse sistema de negócios não representa uma restrição à ação empreendedora, mas, tende a facilitá-la. Isso pode ser observado por meio da expansão dos milhares de empresas que vem sendo iniciadas no contexto do

franchising, em outras localidades e no Brasil. Assim, o *franchising* pode ser um ingrediente para induzir o evento empreendedor, uma vez que esse tipo de negócio requer a habilidade de reconhecer oportunidade de mercado; a disposição para agir; a determinação de buscar meios para explorar a oportunidade e o comprometimento com um curso de ação que leve à transformação da visão em realidade. Deste modo, a busca por oportunidades e o processo gerencial são necessários no *franchising*, ou seja, nesse sistema, o empreendedor deve descobrir, avaliar e explorar a oportunidade. Sendo assim, a ação empreendedora está presente na aquisição de uma franquia, e, sua gestão e monitoramento também necessitam de um processo gerencial empreendedor em quase todas as suas dimensões como discutido no decorrer do texto.

Por demais, o *franchising* é uma opção representativa de expansão e criação de novos empreendimentos, especialmente no contexto das PMEs. Apesar disso, o campo de estudos permanece pouco explorado. Por exemplo, a comparação entre empreendedores de empreendimento independentes e empreendedores no *franchising* ainda é tema inexplorado; bem como a relação entre o fracasso de empreendimento no sistema de *franchising* e os fatores de fracasso em empreendimentos independentes. Os estudos sobre PMEs não têm abrangido essas empresas nas amostras, apesar dos dados estatísticos e os pressupostos teóricos não deixarem dúvidas sobre a inclusão destas empresas no campo de estudos do empreendedorismo.

BIBLIOGRAFIA

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

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.

BHIDE, Amar. Como os empreendedores constroem estratégias que dão certo. In: **Empreendedorismo e estratégia**. Business Harvard Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

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

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

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.

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

DESMAN, Robert. Franchising: Entrepreneurship in a Parallel Universe. In: INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS – 47TH WORLD CONFERENCE, 2002, San Juan, Porto Rico. **Anais...** Puerto Rico: ICSB, 2002. 1 CD-ROM.

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.

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.

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.

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.

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

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.

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

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.

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

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

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

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.
- 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.
- SCHUWARTZ, José Castro. **Franchising: o que é, como funciona**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1994.
- SCHUWARTZ, José Castro. **Franquia de A a Z: o que você precisa saber**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- SHANE, Scott A.; HOY, Frank. *Franchising: A gateway to cooperative entrepreneurship*. **Journal of Business Venturing**, v. 11, p. 325-327, 1996.
- SHANE, Scott; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- 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: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- WILLIAMS, Darrell L. **Why Do Entrepreneurs become franchisees?** An empirical analysis of organizational choice. *Journal of Business Venturing* v. 14 p. 103-124, 1998.
- 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: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.