

I. S. E. G.  
Biblioteca  
HFS429.23.F48  
2007



**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

**“O CONTRIBUTO DO FRANCHISING PARA O FENÓMENO DO  
EMPREENDEDORISMO: A CARACTERIZAÇÃO DOS FRANQUEADOS  
COMO VERDADEIROS EMPREENDEDORES”**

***PEDRO RODRIGO RIBEIRO FEVEREIRO***

**ORIENTAÇÃO: DR. JAIME SERRÃO ANDREZ**

**JÚRI**

**PRESIDENTE: DOUTOR MANUEL DUARTE MENDES MONTEIRO LARANJA**

**VOGAIS: DOUTOR JOÃO PINA DA SILVA**

**DR. JAIME SERRÃO ANDREZ**

JUNHO/2007



## **O CONTRIBUTO DO FRANCHISING PARA O FENÓMENO DO EMPREENDEDORISMO: A CARACTERIZAÇÃO DOS FRANQUEADOS COMO VERDADEIROS EMPREENDEDORES.**

**Pedro Rodrigo Ribeiro Fevereiro**

*Mestrado em: Gestão e Estratégia Industrial*

*Orientador: Professor Doutor Jaime Serrão Andrez*

### **RESUMO**

O fenómeno do empreendedorismo é actualmente considerado como um motor das economias dos países. No entanto existem factores tanto ambientais como psicológicos que influenciam a motivação dos indivíduos para a criação de novos negócios. Factores esses que interagem com os indivíduos nas diversas fases de um projecto de investimento.

O franchising é visto como um sistema que permite aos investidores criarem os seus próprios negócios de uma forma mais fácil e minimizar grande parte dos riscos que normalmente ocorrem neste tipo de projectos.

O presente trabalho pretende avaliar se os sistemas de franchising incentivam as capacidades empreendedoras dos investidores. Além disso procura caracterizar os indivíduos que optam por esta forma de negócio.

Foi feito um inquérito na zona da Grande Lisboa a franqueados no sentido de testar algumas das suas características e comportamentos face aos negócios. Este teste foi comparado a um outro teste feito na Finlândia e permite dar uma ideia sobre as características empreendedoras dos franqueados.

*Palavras-chave:* Projecto de Investimento, Risco dos Investimentos, Empreendedorismo, Franchising, Características dos Franqueados.

## THE CONTRIBUTION OF THE FRANCHISING TO THE ENTREPRENEURSHIP PHENOMENON – THE CHARACTERIZATION OF THE FRANCHISEES AS REAL ENTREPRENEURS

**Pedro Rodrigo Ribeiro Fevereiro**

*Master in:* Gestão e Estratégia Industrial

*Coach:* Professor Doutor Jaime Serrão Andrez

### ABSTRACT

The entrepreneurship phenomenon is considered today the engine of the countries economies.

But there is a close relationship between environmental and psychological aspects and individual motivation to create new businesses. These aspects have a strong influence on the individual behaviour in all steps of the investment project.

The franchising is seen as a system that allows the investors to get an easy way of creating their new business, and gives them the capacity to minimize many risks which usually affect this kind of projects.

The propose of this work is to evaluate if the franchising systems have or not a strong influence on the capacities of the investors to make entrepreneurship. In other hand there is an intention to characterize the people who choose this kind of business.

It was done a questionnaire for the franchisees in the urban and sub-urban zone of Lisbon. The goal of this test is to validate some of the franchisees characteristics and behaviours in the business environment. This test was compared with other similar test elaborated in Finland and gives us some knowledge about the franchisees entrepreneurial characteristics.

*Keywords:* Investment Project, Investment Risk, Entrepreneurship, Franchising, Franchisees Characteristics.

## *AGRADECIMENTOS*

Gostaria de agradecer a todos aqueles que contribuíram das mais variadas formas para que esta dissertação pudesse ser elaborada.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Jaime Serrão Andrez, pelo valioso contributo na definição do tema do trabalho e pelo apoio durante a execução do mesmo.

Ao Dr. José de Vasconcelos do I.F.E.A., pelas valiosas informações prestadas e pelo fornecimento de elementos que me ajudaram a compreender melhor o fenómeno do empreendedorismo.

Ao Dr. David Mendes da Associação Portuguesa de Franchise, pelas excelentes informações que me disponibilizou sobre o franchising.

À Dr.<sup>a</sup> Filomena Pimenta, pela ajuda fornecida na análise estatística dos resultados do inquérito.

Aos empresários detentores de contratos de *franchising*, que gentilmente acederam a responder ao inquérito e me deram valiosas informações sobre a realidade do franchising em Portugal.

À Marta, pelos bons conselhos e pelo apoio que me deu ao longo de todo o mestrado.

Ao Rui, pelas suas sugestões ao nível da pesquisa teórica e da elaboração da parte prática.

Aos funcionários da Biblioteca do I.S.E.G., pelo grande apoio que me disponibilizaram na fase da pesquisa.

Aos meus pais e à minha irmã pelos seus apoios incondicionais e pelas preciosas sugestões que me foram prestando durante a elaboração deste trabalho.

## *ABREVIATURAS*

AEP – Associação Empresarial Portuguesa.

AIP – Associação Industrial Portuense.

ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários.

APCRI – Associação Portuguesa de Capital de Risco.

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.

IIF – Instituto de Informação e Franchising.

PEDIP – Programa Específico para o Desenvolvimento da Indústria em Portugal.

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. O PROJECTO DE INVESTIMENTO .....</b>	<b>13</b>
2.1. AS NOÇÕES DE INVESTIMENTO E DE PROJECTO DE INVESTIMENTO.....	13
2.2. ETAPAS DE UM PROJECTO DE INVESTIMENTO.....	15
2.3. A BASE ESTRATÉGICA DE UM PROJECTO DE INVESTIMENTO.....	17
2.4. ASPECTOS E ESTUDOS A CONSIDERAR NO PROJECTO DE INVESTIMENTO .....	20
2.5. ANÁLISE E AVALIAÇÃO .....	24
2.6. FINANCIAMENTO DO PROJECTO .....	26
2.7. RISCO DO PROJECTO.....	29
2.8. IMPLEMENTAÇÃO DO PROJECTO .....	31
<b>3. OS PROJECTOS DE CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS E O EMPREENDEDORISMO.....</b>	<b>34</b>
3.1. A FIGURA DO EMPREENDEDOR.....	34
3.1.1 O QUE É UM EMPREENDEDOR.....	35
3.1.2 CARACTERÍSTICAS E PERFIL DE UM EMPREENDEDOR.....	37
3.1.3 AS COMPETÊNCIAS DE UM EMPREENDEDOR.....	40

<b>3.2.</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DOS PROJECTOS DE CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3.</b>	<b>A INCERTEZA NA CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS.....</b>	<b>49</b>
<b>3.4.</b>	<b>AS OPORTUNIDADES NA CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS.....</b>	<b>51</b>
<b>3.5.</b>	<b>O EMPREENDEDOR E A ACTIVIDADE EMPRESARIAL ..</b>	<b>52</b>
<b>3.5.1</b>	<b>O EFEITO EXPERIÊNCIA DO EMPREENDEDOR NO NEGÓCIO .....</b>	<b>53</b>
<b>3.5.2</b>	<b>DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA E DA ORGANIZAÇÃO DOS NOVOS NEGÓCIOS.....</b>	<b>56</b>
<b>3.5.3</b>	<b>A GESTÃO DAS NOVAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>59</b>
<b>3.5.4</b>	<b>A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL SOCIAL NOS NOVOS NEGÓCIOS..</b>	<b>62</b>
<b>3.5.5</b>	<b>O FINANCIAMENTO DOS NEGÓCIOS NUMA FASE INICIAL.....</b>	<b>63</b>
<b>3.5.5.1</b>	<b>OS CONCEITOS DE CAPITAL DE RISCO E DE “BUSINESS ANGELS”.....</b>	<b>65</b>
<b>3.5.5.2</b>	<b>VANTAGENS PARA O EMPREENDEDOR GERADAS PELAS SOCIEDADES DE CAPITAL DE RISCO.....</b>	<b>67</b>
<b>3.5.5.3</b>	<b>O CAPITAL DE RISCO NO FINANCIAMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS.....</b>	<b>68</b>
<b>3.5.5.4</b>	<b>O PAPEL DOS “BUSINESS ANGELS” NO DESENVOLVIMENTO DA ACTIVIDADE EMPREENDEDORA .....</b>	<b>70</b>
<b>4.</b>	<b><u>O FRANCHISING .....</u></b>	<b><u>74</u></b>
<b>4.1.</b>	<b>DEFINIÇÃO DE FRANCHISING .....</b>	<b>74</b>
<b>4.2.</b>	<b>BREVE HISTORIAL DO FRANCHISING .....</b>	<b>75</b>
<b>4.3.</b>	<b>TIPOS DE SISTEMAS DE FRANCHISING .....</b>	<b>76</b>
<b>4.4.</b>	<b>AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO FRANCHISING PARA QUEM PROCURA NOVOS NEGÓCIOS.....</b>	<b>78</b>
<b>4.5.</b>	<b>A RELAÇÃO ENTRE O FRANQUEADOR E O FRANQUEADO.....</b>	<b>80</b>

4.6.	A RESPOSTA DO FRANCHISING FACE ÀS NECESSIDADES DO EMPREENDEDOR DESEJOSO DE CRIAR UM NOVO NEGÓCIO.....	85
<b>5.</b>	<b>TESTE EMPÍRICO.....</b>	<b>88</b>
5.1.	A GÊNESE DO TESTE EMPÍRICO.....	88
5.2.	OBJECTIVOS DO ESTUDO.....	89
5.3.	O ESTUDO DOS FRANQUEADOS FINLANDESES.....	90
5.3.1	PERFIL DOS INQUIRIDOS.....	90
5.3.2	METODOLOGIA UTILIZADA.....	91
5.3.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	92
5.4.	O TESTE AOS FRANQUEADOS PORTUGUESES.....	95
5.4.1	METODOLOGIA DO TESTE.....	95
5.4.2	PERFIL DOS FRANQUEADOS INQUIRIDOS.....	97
5.4.3	RESPOSTAS AO INQUÉRITO.....	100
5.4.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	105
5.5.	ANÁLISE COMPARATIVA DOS DOIS ESTUDOS.....	108
5.6.	ANÁLISE FINAL DO ESTUDO.....	110
5.7.	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	115
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>117</b>
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>120</b>

## *ÍNDICE DOS QUADROS*

<u>QUADRO 1 – RESPOSTAS NO ESTUDO FINLANDÊS .....</u>	<u>95</u>
<u>QUADRO 2 – PERFIL DOS FRANQUEADOS INQUIRIDOS.....</u>	<u>99</u>
<u>QUADRO 3 – RESPOSTAS AO INQUÉRITO.....</u>	<u>102</u>
<u>QUADRO 4 – FREQUÊNCIAS DE RESPOSTA.....</u>	<u>104</u>
<u>QUADRO 5 – RESPOSTAS AO INQUÉRITO COM ESCALA DE 0 A 20 .....</u>	<u>109</u>

## *ÍNDICE DOS ANEXOS*

<u>ANEXO I.....</u>	<u>135</u>
<u>ANEXO II.....</u>	<u>137</u>
<u>ANEXO III.....</u>	<u>138</u>

## **1. INTRODUÇÃO**

Segundo o INE, a criação de novas empresas em Portugal caiu 50% nos últimos três anos. Os programas públicos de incentivo à criação de novos empreendimentos e ao desenvolvimento de negócios, não têm sido suficientes para encorajar os empreendedores e investidores a criarem negócios.

O fenómeno do empreendedorismo é um assunto cada vez mais actual, na medida em que são as actividades empreendedoras que dão maiores potencialidades de crescimento ao país.

A presente dissertação tem como base a análise das condições que favorecem a criação de empresas inovadoras, lideradas por gestores ambiciosos com desejo de lançamento ou crescimento de negócios que ajudem o desenvolvimento de Portugal.

Existem inúmeros factores que desincentivam os indivíduos de criarem negócios e a desenvolverem os seus talentos, sendo o acesso ao capital considerada como um dos mais fortes. A pouca expressão do capital de risco faz com que o franchising seja visto como um último recurso para tal, ou seja, para não se desistir de investir num novo negócio. No entanto, o sistema de *franchising* é também caracterizado como bastante limitativo não permitindo aos investidores desenvolver todas as suas capacidades.

Na sequência desta ideia, importa estudar a capacidade e características empreendedoras dos compradores de franquias ou franqueados. Poderão eles serem vistos como verdadeiros dinamizadores da economia portuguesa? Este estudo centra-se na forma de



funcionamento dos sistemas de franchising e na forma como este contribui para o desenvolvimento da actividade empreendedora.

A presente dissertação centra-se, por outro lado, no estudo do franchising numa vertente mais qualitativa, procurando ser um contributo para melhor se perceber os estímulos e as dificuldades dos franqueados e a forma como o sistema tem respondido aos seus anseios.

O estudo que será apresentado de seguida divide-se em três capítulos teóricos e um capítulo empírico:

No Capítulo 2. caracterizar-se-á o projecto de investimento em todas as suas fases, enquanto informação estruturada que deve ser dominada para fundamentar decisões de investimento de criação ou desenvolvimento de negócios, enfatizando-se as dificuldades que o investidor sente em cada uma delas.

No Capítulo 3. será tratado o fenómeno do empreendedorismo. A sua definição, a caracterização do empreendedor e todos os aspectos relativos à criação de novos negócios, como a incerteza, o factor experiência, a gestão de oportunidades, a gestão do capital social e o financiamento dos novos negócios, serão aqui abordados.

O franchising irá ser caracterizado no Capítulo 4. , onde se apresentam as suas vantagens e desvantagens para o investidor. É aqui evidenciado o relacionamento entre o franqueador e o franqueado, bem como a forma como esse relacionamento determina a conduta e as ideias dos franqueados.

No Capítulo 5. irá ser apresentado um teste empírico, que permite gerar uma tendência sobre as possíveis características empreendedoras de alguns franqueados da zona da Grande Lisboa, fazendo uma comparação com um estudo idêntico realizado por autores finlandeses no seu país natal. O teste empírico procura, por outro lado, analisar os pensamentos dos franqueados para poder avaliar os contributos do sistema para o desenvolvimento das suas actividades. O teste pretende ainda dar uma ideia sobre a existência ou não de algumas diferenças entre as características dos franqueados nos dois países.

## **2. O PROJECTO DE INVESTIMENTO**

Para iniciar um novo negócio é necessário um investimento, que irá exigir um conjunto de decisões e de tarefas que irão ajudar a passar da ideia à realidade, assegurando o cumprimento dos seus objectivos.

O projecto de investimento é a base de trabalho que um investidor tem de ter, para levar a cabo todas essas decisões e tarefas necessárias à prossecução do seu investimento.

Necessariamente, a abordagem do projecto de investimento neste capítulo reveste-se de uma natureza sintética, tendo apenas como objectivo alertar para as exigências da análise, que deve suportar uma tomada de decisão de investimento e não o de ministrar as técnicas de análise e avaliação de projectos de investimento.

### **2.1. AS NOÇÕES DE INVESTIMENTO E DE PROJECTO DE INVESTIMENTO**

Devemos, em primeiro lugar, distinguir a noção de “investimento” da de “projecto de investimento”, se bem que, em termos da gíria corrente nos meios financeiros e administrativos que mais usam estas noções, as mesmas se confundam.

Diversas são as definições utilizadas pelos diversos autores sobre investimento. Para Carlos Barros (2003), o investimento é a aplicação de fundos escassos que geram rendimentos durante certo tempo para maximizar a riqueza na empresa.

De outro modo, o mesmo autor descreve o investimento como a afectação de recursos humanos e materiais escassos durante um determinado período de tempo, que poderá ser mais ou menos longo, e que geram rendimento de forma a maximizar o nível de riqueza da empresa (Barros, 2000).

Fundos escassos, prazo médio ou longo de aplicação e objectivo de rendimento acrescido são componentes importantes que devem estar presentes na noção de investimento.

Numa perspectiva financeira (óptica da empresa e do empresário), corresponde à aplicação de capitais ou de activos monetários próprios, com a expectativa de recuperar os valores investidos e uma remuneração adicional (lucro) que permita compensar o risco assumido (Marques, 1998).

Os investimentos podem ser classificados da seguinte forma (Dean, 1951):

- ◆ Investimentos de inovação – têm como objectivo a produção e o lançamento de novos produtos.
- ◆ Investimentos de substituição – não aumentam a capacidade e são os que apresentam menos incerteza. São constituídos por factores internos da empresa, limitando-se em relação aos factores externos à avaliação dos preços de aquisição e cessão de equipamentos.
- ◆ Investimentos de expansão – aumentam a capacidade da empresa mantendo contudo a natureza dos produtos que oferece.

- ◆ Investimentos Estratégicos – não têm como objectivo aumentar a rentabilidade imediata da empresa, mas sim criar condições para uma prosperidade futura.

Este estudo vai estar mais centrado num tipo de investimento não identificado especificamente na tipologia de Dean – o investimento de criação de negócios – e que envolve os investimentos de inovação e os investimentos de expansão (considerados de raiz) por ele tipificados.

Por seu lado, e em termos gerais, o projecto de investimento tem a ver com o conjunto de informação utilizada, por entidades públicas ou privadas, para atingir objectivos associados a um investimento.

Segundo Abecassis e Cabral (2000), o projecto de investimento é “um conjunto sistematizado de informações visando a fundamentação de uma decisão de investimento”.

## **2.2. ETAPAS DE UM PROJECTO DE INVESTIMENTO**

Segundo Hélio Barros (1998), as etapas de um projecto de investimento são as seguintes:

### **1ª Etapa – Identificação**

Consiste na análise da envolvente política, económica, sectorial e social, com o intuito de identificar necessidades a satisfazer, para se formalizarem ideias e desenvolverem-se acções que permitirão satisfazer o objectivo pretendido.

### 2ª Etapa – Preparação

São estudos que são necessários para definir quais os requisitos técnicos (tecnologia, capacidade produtiva, localização, lay-out), comerciais (mercado, distribuição, publicidade), económicos e financeiros, que o projecto deve obedecer para que se torne rentável a sua realização. Estes estudos permitem definir variantes possíveis (de pré-viabilidade) de um projecto de investimento e uma fundamentação previsional do cálculo das receitas e despesas.

### 3ª Etapa – Análise

A análise servirá de base à tomada de decisão final e consiste na análise financeira sob o ponto de vista da rentabilidade empresarial, ou seja, consiste na verificação de que os capitais investidos são reembolsados de modo a que as receitas geradas superem as despesas realizadas. Por outras palavras, esta etapa caracteriza-se pela análise da viabilidade técnica e financeira do projecto.

### 4ª Etapa – Decisão

Nesta etapa é tomada a decisão de aceitar ou de rejeitar o projecto. Esta decisão é baseada num plano de investimento, num plano de exploração e num plano de financiamento. No caso de ser rejeitado, poderá ser reformulado e voltar a ser considerado nesta etapa. Se for aceite, o produto é o Dossier do Projecto de Investimento. Posteriormente, para que o projecto avance é importante assegurar e negociar o seu financiamento.

#### 5ª Etapa – Execução

Consiste na elaboração de um inventário das tarefas definidas, e na sua calendarização. Serão ainda desencadeadas acções, com vista à reunião de recursos materiais e humanos para a execução dessas tarefas.

#### 6ª Etapa – Funcionamento e Controle

Tem directamente a ver com a análise dos desvios e implementação das acções correctivas.

### **2.3. A BASE ESTRATÉGICA DE UM PROJECTO DE INVESTIMENTO**

Antes de um promotor de um projecto de investimento decidir avançar com um investimento e, conseqüentemente, com os estudos com vista à sua implementação, tem que empreender um processo de reflexão estratégica, que justifique o investimento no âmbito do seu negócio actual ou do negócio que pretende ter no futuro.

Deve, antes de tudo, ser estabelecida uma missão do negócio. A missão consiste numa visão ou num rumo a seguir para o futuro. São linhas de actuação muito gerais, mas claras, que definem o caminho a percorrer. A missão deve ter em conta as condições da indústria, os segmentos de mercado, o tipo de integração das indústrias existentes e a segmentação geográfica (Freire, 1997).

Seguidamente deve ser feita uma análise das envolventes externa e interna, podendo a análise SWOT consistir num excelente instrumento de apoio (Porter, 1980). Esta análise consiste no estudo das oportunidades e das ameaças da indústria (no que se refere à

envolvente externa), e no estudo das forças e fraquezas (no que se refere à envolvente interna) (Freire, 1997).

Nas oportunidades e ameaças são analisados, a título de exemplo (PEDIP II):

- Aspectos macroeconómicos, como o poder de compra das populações, o mercado de trabalho, factores políticos, factores cambiais, condições de financiamento.
- Análise da concorrência, como a configuração do mercado na óptica da procura, a organização do mercado na óptica da oferta e a evolução tecnológica.

Nas forças e fraquezas são analisados (PEDIP II):

- A dinâmica concorrencial da empresa, como os factores críticos de sucesso, as quotas de mercado, a evolução das vendas, a posição concorrencial ou a eficiência dos canais de distribuição.
- A eficiência produtiva, como o posicionamento tecnológico, adequação da concepção dos produtos, qualidade, flexibilidade produtiva, prazos de fabrico ou domínio de tecnologia.
- A eficiência económico-financeira, como o equilíbrio financeiro, margens e rentabilidade ou necessidades cíclicas de fundo de manio.

Depois de determinada a missão, e analisadas as envolventes interna e externa, serão definidos os objectivos a atingir no médio – longo prazo.

Está então elaborada a base para a formulação da estratégia. Esta determina e molda os investimentos que futuramente irão ser implementados. Um investimento estará sempre subordinado à estratégia formulada.

Numa estratégia orientada para o crescimento, preocupação central deste trabalho, o investimento estará associado ao desenvolvimento do mercado actual ou na entrada em novos mercados, como ainda ao nível do desenvolvimento dos produtos actuais ou de novos produtos (Ansoff, 1968).

No entanto, poderão ser feitos investimentos para manter o bom funcionamento da actividade, e aqui o objectivo é a estabilidade (investimento de substituição ou racionalização).

Por trás de uma estratégia de criação de um novo negócio está uma ideia, e por trás de uma estratégia de desenvolvimento de um negócio está a rentabilização de uma ideia. Esta poderá ter a ver com algo totalmente novo, ou algo já existente mas trabalhado de maneira diferente. A protecção dessa ideia é vital para o futuro do negócio. É importante referir que nesta fase não há certezas relativamente à possibilidade de sucesso das ideias geradas, no entanto, a consulta de terceiros deve ser muito restrita e nunca ser transmitida de forma integral devido à possibilidade de outros se apoderarem da ideia. É um dos riscos do negócio (ANJE).

Daí a importância na estruturação interna de toda a informação para a tomada de decisão, para a redução do risco e na optimização de condições, para o cumprimento dos seus objectivos, nomeadamente os financeiros. Ou seja, a importância da preparação do projecto de investimento.



## 2.4. ASPECTOS E ESTUDOS A CONSIDERAR NO PROJECTO DE INVESTIMENTO

Há determinados aspectos a considerar quando se decide desenvolver um projecto de investimento (Barros, 1998):

- ◆ Elementos de Organização – Estrutura orgânica, aspectos administrativos, tipo de organização, aspectos legais, organigrama da organização, acções de formação.
- ◆ Elementos Comerciais – Disposições para aquisição de materiais, prazos de fornecimento, indicação sobre métodos de comercialização, transporte, publicidade.
- ◆ Elementos Económicos – Desenvolvimento económico global, desenvolvimento económico do sector, justificação do comprometimento de recursos específicos.
- ◆ Elementos Financeiros – Situação financeira do promotor do projecto, compatibilização do projecto com os compromissos a assumir, montante necessário para pôr o projecto em funcionamento e qual a sua proveniência, receitas previstas versus despesas de funcionamento, perspectivas da situação líquida e de rentabilidade.

A elaboração de estudos prévios que forneçam informações correctas e pertinentes é muito importante. Se o produto desses estudos for uma visão enviesada da realidade, então o projecto poderá estar condenado ao fracasso. Sem saber onde estamos, dificilmente saberemos para onde queremos ir. Este é um factor crítico do projecto.

Os estudos prévios a ter em conta são os seguintes:

**a) Estudos de Mercado**

São aqui estudadas as decisões relativas a novos métodos de actuação, modos de actuação, exploração de equipamentos, alteração da qualidade e preço de venda de um produto.

Para tal, torna-se importante a captação de informações apropriadas e em tempo real, que permitam ao promotor tomar decisões de investimento acertadas. As previsões que farão parte do projecto, terão como base as informações colhidas desse mesmo mercado e poderão sair prejudicadas se fonte não for fidedigna.

Nos estudos de mercado são analisadas as características dos clientes (quem são, o que pretendem, qual a melhor maneira de lhes fazer chegar os produtos, porque é que vão comprar a mim e não a outros, que quantidades devo produzir, quais as perspectivas de futuro) e as características relacionadas com o produto (tipos de utilizadores, benefícios pretendidos, sensibilidade ao preço, aplicação, lealdade à marca e percepção) (Barros, 1998).

Os estudos de mercado podem incluir ainda os estudos sectoriais, económicos, sociais, políticos, tecnológicos e de enquadramento tanto ambiental como fiscal e legal, (Barros, 1998).

No que toca à legislação, é importante diagnosticar oportunidades ligadas a este assunto, e registar aspectos que devem ser cumpridos e que vão contribuir obrigatoriamente para os custos de produção dos produtos (Matta e Ashkenas, 2003).

*b) Estudo Técnico do Investimento e Previsão de Proveitos e Custos de Exploração*

É com base nas informações que vêm do mercado que se elaboram as estimativas de vendas e são orçamentados os custos associados. São ainda inventariados todos os custos inerentes ao investimento. Este é um factor crítico de um projecto de investimento, no entanto, as previsões são muito relativas e ninguém consegue prever o futuro com demasiada precisão, a não ser que tenha uma “bola de cristal” (Matta & Ashkenas, 2003).

A previsão dos custos é mais simples de calcular, quando há possibilidade de recorrer a dados de empresas do mesmo ramo e fazer comparações a projectos semelhantes. No entanto, esta possibilidade torna-se difícil e por vezes é necessário recorrer a outras fontes, como o exemplo, os gabinetes de apoio ao investimento do IAPMEI, as associações empresariais (AIP, AEP), a clientes, a fornecedores, a empresas de consultoria, entre outros.

Este estudo inclui a definição das variantes do projecto, a definição da dimensão, a escolha do processo de produção, a localização dos investimentos, a determinação dos custos do investimento (estudos, terrenos e construção, materiais e máquinas, bens incorpóreos, custos legais, rede de distribuição, publicidade, recrutamento e formação de pessoal, juros, serviços externos, transporte e deslocações), previsão das necessidades de capital circulante e de receitas (Barros, 1994).

A localização dos investimentos é um dos factores mais importantes. Uma boa localização poderá determinar o sucesso do projecto, minimizando os custos e maximizando as vendas (Correia, 2000). Os aspectos comerciais, como por exemplo a

dimensão do mercado que se pretende explorar, é um forte factor de localização, porque pode ser determinante para tornar o projecto rentável. Na óptica financeira a localização óptima é aquela que minimiza os custos de exploração. Na óptica económica é aquela que maximiza o lucro. No entanto, é importante referir, que não há nenhum método capaz de garantir uma escolha óptima do melhor local para os potenciais investimentos.

Segundo Dilworth (1989), os factores que determinam a localização são:

- a) Factores relacionados com o mercado (baseados com a procura);
- b) Custos Tangíveis – Transporte, disponibilidade de trabalho, custos da matéria-prima, custos de construção, impostos...
- c) Custos Intangíveis – Atitude relacionada com o tipo de indústria, regulamentação, possibilidade de crescer, clima, escolas, hospitais, centros culturais.

Outra questão muito importante é a capacidade de produção e a rede distribuição, face ao valor do mercado e à quota de mercado prevista pelo investidor.

Os recursos humanos são absolutamente críticos no projecto. Um dos riscos é o facto da empresa não conseguir pessoas com um perfil adequado e que se sintam 100% comprometidas com o projecto. Numa fase inicial a empresa procura ter à frente do projecto colaboradores de elevada experiência como forma de diminuir a incerteza. Tais pessoas devem ser bem remuneradas e esse facto acentua o nível de investimento do projecto (ANJE).

É no processo de produção, na capacidade a instalar, na localização e na data de realização do projecto que se vão centrar as variantes do projecto. São os factores que encerram maiores incertezas (Barros, 1998).

Muitas outras questões poderiam ser consideradas na informação a tratar no projecto de investimento como é o caso, por exemplo, da existência de agentes (o detentor do capital delega a responsabilidade de gestão numa terceira pessoa). A eliminação de risco de conflito na relação de agência implica custos que, segundo Carlos Barros (2000), são os seguintes:

- ◆ Custos de controlo, suportado pelo mandatário;
- ◆ Custos de obrigação, suportados pelo agente para dar a entender ao mandatário que está agir de acordo com os seus desejos;
- ◆ Custos decorrentes da impossibilidade do mandatário de exercer um controle total sobre o agente.

Os sistemas de controlo de gestão, os procedimentos de auditoria, os prémios de desempenho e o endividamento são mecanismos utilizados pelos detentores do capital para fazer face ao risco moral e reduzir os custos de agência.

## **2.5. ANÁLISE E AVALIAÇÃO**

Uma primeira situação a constatar da análise do projecto de investimento consiste em saber se o investimento é viável e se cumpre os objectivos de rendibilidade, impostos

pelos objectivos associados ao rendimento esperado ou ao custo de oportunidade do investimento.

Nesta análise ter-se-á em conta que a rendibilidade do investimento é independente da sua estratégia de financiamento, pelo que a margem económica a utilizar é o cash-flow. Ao contrário do resultado do exercício, não entra em conta com o custo do capital alheio (bem como com as amortizações).

O cash flow líquido correspondente à diferença entre o cash flow de exploração e o cash flow do investimento. Por seu lado, o cash flow de exploração representa a diferença entre os proveitos e os custos de exploração (sem considerar juros e amortizações como vimos); o cash flow de investimento representa a diferença entre os custos de investimento (iniciais e de reposição) e os desinvestimentos.

Será, pois, necessário verificar os cash flows gerados até ao fim do período de vida útil do projecto. Para tal é necessário um plano de investimento (previsões dos valores a investir nos respectivos anos de duração do projecto), um plano de exploração (previsões dos proveitos e dos custos de exploração durante o período de vida útil do projecto), um plano financeiro (previsão de encargos financeiros durante o projecto), os balanços e demonstrações financeiras previsionais e um mapa de origem e aplicação de fundos, também para o período de vida útil do projecto (Barros, 2000).

Existem, segundo Carlos Barros (2000), vários critérios de avaliação de projectos baseados no cash flow, de que destacamos os seguintes:

- ◆ Valor Líquido Actual (VLA) – Somatório dos cash flows do projecto actualizados à taxa de referência, a qual representa o objectivo esperado (custo de oportunidade ou outra) para se observar se o projecto assume uma rentabilidade acima ou abaixo dessa taxa.
- ◆ Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) – Taxa de actualização dos cash flows do projecto que dá um VLA nulo e que deve ser comparada com a taxa de referência dos objectivos de rentabilidade do investimento (custo de oportunidade ou outra).
- ◆ Período de Recuperação (Pay-back) – Período de tempo que o projecto leva a recuperar o capital investido.

A análise dos critérios de avaliação da rentabilidade deve ser relativa, ou melhor, estratégica. Na verdade, um projecto em termos financeiros pode ser um desastre e obter um VLA negativo, mas poderá ter uma importância estratégica a nível da imagem (marca ou empresa), conhecimento do mercado, conhecimento dos parceiros, ou ainda servir de trampolim ou de apoio ao lançamento de outros projectos.

## **2.6. FINANCIAMENTO DO PROJECTO**

Comprovada a viabilidade e o cumprimento dos objectivos de rentabilidade do investimento, passar-se-á, então, à decisão do financiamento.

A estrutura de financiamento do projecto – embora não influencie a rentabilidade do investimento – influencia a rentabilidade dos capitais próprios investidos. Daí que a

primeira decisão nesta matéria será a de determinar a relação entre capitais alheios e capitais próprios (CA/CP), que se designa de alavanca financeira.

A escola clássica do financiamento defende que a taxa de rentabilidade do capital próprio deverá ser superior à taxa de rentabilidade do capital alheio, porque os accionistas suportam todo o risco do investimento mas apropriam-se de parte do rendimento. A outra parte pertence aos detentores do capital alheio. Assim os accionistas exigirão maior rentabilidade (Barros, 2000).

Para esta escola, à medida que o nível de capital alheio no investimento aumenta, maior será a taxa de rentabilidade, tanto do capital próprio como do capital alheio.

A escola tradicional do financiamento defende que o crescimento da rentabilidade do capital próprio cresce à medida que o nível de endividamento cresce, sendo a rentabilidade do capital alheio e do capital global constante. Isto acontece porque o investidor tem a tendência de remunerar melhor o seu capital que o capital alheio.

Assim, a existência dos impostos sobre o rendimento e a existência dos encargos financeiros torna a rentabilidade do capital próprio ainda mais dependente da forma de financiamento (Barros, 2000). Na realidade, o projecto vê a sua rentabilidade crescer à medida que o nível do endividamento sobe. De acordo com De Ângelo e Masulis (1980), há um nível óptimo de endividamento que limita o aproveitamento crescente de vantagens fiscais.

Desta forma, admite-se que a alavanca financeira (CA/CP) depende das relações entre as seguintes variáveis: taxa de rendibilidade global do investimento, taxa (objectivo) de remuneração do capital próprio, taxa (média) de juro dos capitais alheios, e taxa de IRC.

No entanto segundo Carlos Barros (2000) há uma série de outros factores que influenciam a estrutura óptima de capital para financiar um projecto, para além dos já referidos:

- O sector ou o ramo da actividade do projecto – risco económico da actividade;
- O regime tributário vigente;
- A dimensão do projecto;
- A conjuntura económica (taxas de juro por exemplo);
- A composição e grau de realização do activo;
- A actividade passada do gestor e da empresa;
- Audácia e habilidade dos gestores financeiros;
- Vantagens da empresa obter créditos relativamente aos investidores;
- Restrições administrativas ao nível do endividamento do investidor.

A estrutura óptima depende de vários factores e não existe uma fórmula milagrosa que indique qual a estrutura do financiamento óptima, capaz de maximizar a rentabilidade do projecto. Devido sobretudo à incerteza e à inter-relação de diversos factores geradores de informação assimétrica.

## **2.7. RISCO DO PROJECTO**

Um primeiro risco na decisão de investir prende-se à incerteza dos pressupostos da análise de rendibilidade, os quais estão associados ao comportamento do mercado. O risco do mercado é externo à empresa e refere-se à sensibilidade desta relativamente à evolução económica do país e aos seus ciclos evolutivos.

No risco específico, que tem a ver directamente com o negócio, podemos considerar o risco financeiro do projecto, que será tanto maior, quanto maior for o nível de endividamento considerado na estrutura de capital.

Podemos assim considerar o risco económico. Este tenderá a crescer em função do nível de custos fixos na estrutura de custos do projecto, provocando o acréscimo do valor do ponto crítico de vendas – ponto a partir do qual as vendas compensam totalmente os custos fixos e começam a gerar lucro.

O risco económico (variabilidade dos resultados operacionais previstos) poderia subdividir-se em risco comercial e risco de produção.

O risco comercial está ligado aos produtos finais. Este risco consiste no facto da empresa não conseguir vender o planeado, tanto em valor como em quantidade. Ou então, não conseguir obter as margens previstas no valor planeado.

Existem algumas formas de minimizar o risco comercial (Soares, Fernandes, Março, Marques, 1999):

- Celebração de contratos de longo prazo com fornecedores e clientes.

- Associação com concorrentes, quando tal seja juridicamente possível.
- Recurso à protecção conferida pela regulamentação nacional e supra-nacional.
- Inserção do projecto nas restantes actividades da empresa, potenciando sinergias.

O risco de produção está ligado aos factores de produção, tendo directamente a ver com a tecnologia escolhida e se esta está a ser bem utilizada ou se está a ser eficaz.

O risco financeiro (problemas com a liquidez e com a solvabilidade) refere-se à possibilidade da degradação da estrutura financeira. Um aumento do risco económico acaba muitas vezes por aumentar o risco financeiro (Soares, Fernandes, Março, Marques, 99).

Existem várias técnicas para analisar o risco – algumas delas complexas e exigentes matematicamente – sendo, no entanto, a Análise da Sensibilidade a mais utilizada na prática corrente.

Análise de sensibilidade consiste em determinar a rentabilidade do investimento em função das variações dos parâmetros críticos. Feita a selecção dessas variáveis críticas, procede-se de seguida à análise dos critérios de rendibilidade, testando-se, uma a uma, as variações dos parâmetros críticos, os quais assentam sempre em hipóteses o mais realistas possível (entre a variação mais optimista e a mais pessimista).

Um dos inconvenientes da Análise de Sensibilidade, refere-se à ambiguidade dos seus resultados. O que significa exactamente uma previsão optimista ou pessimista? Esta questão é bastante relativa e incorpora uma certa carga de subjectividade. Outro

problema tem a ver com a possibilidade das variáveis críticas poderem ser interdependentes, inter agravantes ou inter compensadoras, desvirtuando todo o sentido da previsão (Brealey e Mayers, 1992).

Uma resposta a estas insuficiências da Análise da Sensibilidade é a construção de cenários alternativos em que as variações dos parâmetros críticos são assumidas em conjunto, determinando-se os diversos valores dos critérios de rendibilidade, que se analisarão segundo a probabilidade de ocorrência de cada um de cenários. Pode-se mesmo determinar uma esperança matemática dos diversos cenários em função daquelas probabilidades. Contudo, o nível de complexidade e de subjectividade aumenta.

Importa ainda dizer, neste contexto, que a maior ou menor aversão ao risco dos investidores influencia a decisão de aceitar ou rejeitar um projecto. Na análise do projecto os investidores em Israel estão, segundo um estudo de Eli Noy e Shmuel Ellis (2003), mais dispostos a aprová-lo e assumir riscos a ele associados se o projecto incidir dentro das fronteiras do “*core business*” da empresa.

## **2.8. IMPLEMENTAÇÃO DO PROJECTO**

Depois de considerados todos os aspectos anteriormente referidos, que estão incluídos na fase de preparação do projecto, vem a fase de implementação do projecto que inclui negociação, planeamento, a implementação propriamente dita e, por fim, o controle.

Segundo Carlos Barros (1994), a gestão de um projecto desenvolve-se nas seguintes etapas:

- ◆ A definição do sistema organizativo – Qual a estrutura a adoptar, quem será o responsável pelo projecto de investimento, quem vai compor a sua equipa, quem vai compor a equipa de apoio.
  
- ◆ Desenvolvimento de uma estratégia de gestão de projectos de investimento – Fixação de objectivos, listagem de tarefas, definição do processo de realização de actividades, sequência e duração das tarefas, atribuição das responsabilidades.
  
- ◆ Planeamento da estrutura operacional do projecto – Gestão do tempo, dos recursos e dos custos. Estes já estão definidos na fase de planeamento do projecto de investimento.
  
- ◆ Controle da execução do projecto – Consiste na comparação entre o realizado e o planeado, tanto ao nível da duração como ao nível dos custos. A medição da execução financeira permitirá corrigir erros e desenvolver acções correctivas atempadas.

Na implementação do projecto a empresa vai:

- ◆ Recrutar e formar o pessoal para levar a cabo o projecto.
  
- ◆ Seleccionar e negociar com os fornecedores com vista a implementar as tarefas que a empresa não se encontra habilitada a fazer, ou para o fornecimento de produtos e/ou serviços para que a empresa consiga vender os seus produtos no mercado, ou ainda para o fornecimento de equipamentos que lhe permitam desenvolver convenientemente a sua actividade.

- ◆ Promover a sua actividade de forma a garantir um maior sucesso do investimento. Negociar com os clientes contratos que garantam o futuro do projecto.
  
- ◆ Salvar o bom funcionamento dos sistemas de informação, com vista ao conhecimento em tempo real de todos os indicadores que medem a performance do projecto e ao desenvolvimento atempado de acções correctivas.
  
- ◆ Gerir financeiramente o negócio, de forma a evitar quebras de tesouraria que afectem a boa performance do projecto, em termos de custos e de tempo.

### **3. OS PROJECTOS DE CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS E O EMPREENDEDORISMO**

Os projectos de criação de negócios são levados a cabo por investidores com capacidades empreendedoras. A incerteza é mais evidente neste tipo de projectos, porque assentam essencialmente na construção de algo totalmente novo, em que o investidor vai partir do zero.

#### **3.1. A FIGURA DO EMPREENDEDOR**

Para se criar negócios é necessário que existam pessoas empreendedoras. Interessa por isso conhecer melhor este fenómeno.

Vendo a criação de empresas em múltiplas perspectivas, apercebemo-nos da complexidade do processo e de quanto este pode ser multifacetado. Os empreendedores estão envolvidos na reunião de recursos físicos e sociais, na construção de relações sociais, no processo interactivo de aquisição de informação e de aprendizagem e na gestão de constrangimentos políticos e éticos (entre outros). Os comportamentos empreendedores são componentes críticos do processo de formação de novas empresas. Identificar as actividades específicas do empreendedor é essencial para se perceber o processo de criação de empresas.

### **3.1.1 O QUE É UM EMPREENDEDOR**

Jean Baptiste Say (1964) foi o primeiro a centrar-se na definição da figura do empreendedor dizendo que “este é o responsável pela reunião de todos os factores de produção e descobrir no valor dos produtos a reorganização de todo o capital que ele emprega, o valor dos salários, os juros e outros encargos, bem como os lucros que lhe pertencem”.

Mas foi Schumpeter (1934) que expandiu e valorizou o conceito de empreendedor (com base nos escritos de Say), para ele a evolução económica é causada por inovações produzidas pelo empresário, que agrega recursos e os organiza de forma criativa, gerando riqueza. A tarefa do empreendedor, enquanto inovador, é a destruição criativa.

Schumpeter caracteriza e define as sociedades capitalistas como um processo de “destruição criativa”, onde a concorrência se centra na inovação e esta provoca um processo de destruição criativa em que as velhas estruturas são substituídas por novas, conduzindo a economia a níveis mais elevados de rendimento e, presumivelmente, de bem-estar social. O papel do empreendedor é o de contribuir para que isso aconteça.

A sua definição de empresário é o que actualmente se aproxima mais da definição de empreendedor. Para Schumpeter (1934), um empresário é um elemento fundamental para o desenvolvimento económico, pois ele é o responsável pela criação de novos empreendimentos combinando de forma inovadora os meios de produção (matérias, trabalho e capital). Isto permite criar novos produtos através de novos métodos de produção, desenvolvendo novos mercados.

Há sempre trabalhadores disponíveis, matérias não vendidas, capacidade produtiva não utilizada e, para Schumpeter (1934), a capacidade de agrupar todos esses elementos é o que caracteriza o empresário modernamente identificado como empreendedor.

Para Drucker (1986) o empreendedor é aquele que pratica inovação sistematicamente. Ele procura as fontes da informação e cria oportunidades. É a inovação que caracteriza o empreendedor.

O empreendedor não é sinónimo de empresário. A denominação é muito mais vasta. Ao invés um empresário de sucesso é com certeza um empreendedor.

Numa vertente mais comportamental, e se compararmos um empreendedor com os indivíduos em geral, pode-se afirmar que o empreendedor procura em grande parte satisfazer necessidades de realização, independência e de liderança, tendo no seu subconsciente não só um desejo de criação de riqueza e de obtenção de rendimentos superiores, mas também o de reconhecimento externo (Hornaday e Aboud, 1971).

Julien (1996) vê um empreendedor como sendo aquele que sabe imaginar inovadoramente, tem uma grande confiança em si mesmo, é entusiasta, tenaz, adora resolver problemas, dirigir, combater a rotina e evita constrangimentos.

Surgiu recentemente uma nova variante no conceito de empreendedor: O Intra – Empreendedor. É um empreendedor que actua dentro do ambiente organizacional (Pinchot, 1999). Esta figura tem as mesmas características de um empreendedor, mas que aplica todas as suas capacidades de liderança, iniciativa e criatividade numa organização que não é da sua propriedade. É um funcionário autónomo, pouco limitado

por regras e procedimentos. Estes indivíduos não estão adaptados às empresas muito burocratizadas e tradicionais, mas sim às organizações flexíveis que permitam a criatividade dos seus empreendedores internos. Para Pinchot os empreendedores são sonhadores que passam à acção (Filion, 02).

### **3.1.2 CARACTERÍSTICAS E PERFIL DE UM EMPREENDEDOR**

Neste ponto, podemos referir o papel inicial de Marshall (1947) que tratou o problema do risco: A actividade empreendedora ocorre num ambiente de risco, seja ele criativo ou adaptativo, o empreendedor toma decisões, inova, destina recursos em ambiente de incerteza, sendo o lucro a remuneração pelo risco que ele corre.

Schumpeter (1934) caracterizou o empreendedor como o motor gerador da economia, um criador. Timmons (1985) foi mais longe atingindo uma vertente mais comportamental e referiu em 1974 que o empreendedor é auto confiante, orientado para metas, corredor de riscos moderados, apostando na criatividade e na inovação.

A visão universal de empreendedor é, na maior parte das vezes, a de ex-empregado ou de ex-quadro de uma organização que decide tornar-se num micro – empresário. O empreendedor não é proprietário, nem capitalista, nem empregado. O espírito empreendedor é uma característica distinta de um indivíduo, é um comportamento. É a tolerância pela ambiguidade e a capacidade de correr riscos, procurando a mudança como fonte de novas oportunidades (Drucker, 86).

Baumol (1993) acrescenta que a liderança do empreendedor é a inovação e a decisão sob risco. Para este autor existem dois tipos de empreendedores: O Empreendedor – Organizador e o Empreendedor – Inovador.

Filion (2002) refere que um empreendedor é uma pessoa criativa, que imagina, desenvolve e realiza visões, tem uma grande sensibilidade em relação ao ambiente, com vista à produção de novas oportunidades de negócio e apresenta uma grande capacidade para definir e cumprir metas. É uma pessoa que toma decisões com risco moderado mas que apresenta sempre um desejo pela inovação.

Os empreendedores para serem bem sucedidos têm que ter algumas das seguintes características, segundo Timmons (1985):

- ◆ Ter uma necessidade de atingir objectivos. A definição de metas estimula os empreendedores.
- ◆ Demonstrar capacidade para assumir riscos. Os empreendedores aceitam bem os riscos, no entanto, os empreendedores bem sucedidos não tendem a assumir riscos muito elevados. Evitam obstáculos superiores face à sua capacidade de lidar com eles.
- ◆ Ter autoconfiança. Os empreendedores acreditam nas suas próprias capacidades para ultrapassar os obstáculos.
- ◆ Ter um elevado nível de energia e uma grande capacidade de trabalho, desenvolvendo as suas actividades com grande rigor e persistência.

- ◆ Ter competências em relações humanas, ser emocionalmente estáveis, sociáveis e revelar bom senso e diplomacia na abordagem às situações.
- ◆ Demonstrar inovação. Os empreendedores são geralmente criativos e inovadores.
- ◆ Demonstrar capacidade para assumir responsabilidades. O empreendedor tem uma predisposição para assumir responsabilidades pelo sucesso ou pelo fracasso, procurado assegurar o controlo eficaz do seu negócio.

Consoante a dimensão do negócio, o perfil de um empreendedor pode variar (empreendedores.com):

O negócio de pequena dimensão, é aquele em que o empreendedor o vê como uma forma de garantir um emprego para si e/ou para a sua família. Este tipo de empreendedor encara o seu negócio como uma parte importante da sua vida, mas não se deixa envolver excessivamente. Têm um perfil diferente do que encontramos dentro de uma empresa média ou grande. Não estão habitualmente interessados em ganhos e crescimentos exorbitantes. O seu perfil característico não consiste em abordagens muito criativas e inovadoras. O nível de energia exigível retirar-lhes-ia a sua liberdade.

No negócio de média dimensão, os empreendedores são mais criativos, vêem o seu negócio como uma forma de crescer e obter lucros. Depois dos seus objectivos de crescimento estarem cumpridos, tendem a focar a sua atenção para interesses extra – profissionais. Nos negócios procuram melhorar serviços mas não desenvolvem abordagens radicalmente diferentes.

Nos negócios de grande dimensão, o empreendedor vê o negócio como a única forma de se desenvolver. A sua energia empreendedora é muito forte. Muitas vezes a sua motivação é menos monetária e mais no sentido de obtenção de uma sensação de domínio. São muito inovadores e procuram concretizar novos objectivos (novos produtos, novos mercados, novos processos). A sua grande motivação é o desejo de criar, mudar e tornar o mundo diferente.

Um empreendedor deve ter uma ideia aplicável num mercado viável para que esta consiga vingar. Além disso deverá ter experiência profissional relevante, deve ter desejo pelo sucesso e, sobretudo, uma autoconfiança elevada (Finer & Holberton, 2002)

### **3.1.3 AS COMPETÊNCIAS DE UM EMPREENDEDOR**

Antes de se decidir pelo investimento num novo negócio, deve-se avaliar todas as variáveis que influenciam o negócio, a começar pelo próprio investidor e se este está preparado para enfrentar o desafio (empreendedores.com).

McClelland (1961), como investigador do fenómeno do empreendedorismo numa perspectiva menos económica (como Drucker ou Baumol) e mais comportamental, identificou dez competências empreendedoras dividindo-as em três conjuntos:

#### **a) Realização**

- ◆ Procura oportunidades e tem iniciativas. Aproveita as oportunidades fora do comum e não espera por elas, procura-as, é pró-activo. Deseja sempre expandir o seu negócio e o seu conhecimento.

- ◆ Corre riscos calculados. Age para reduzir riscos e controlar resultados, avaliando as alternativas, colocando-se muitas vezes em situações que impliquem riscos moderados.
- ◆ Exige qualidade e eficiência. Encontra novas formas de fazer melhor, mais rápido e mais barato, desenvolvendo ou utilizando procedimentos para cumprir prazos e normas de qualidade.
- ◆ É persistente. Não teme obstáculos, define estratégias para os enfrentar. Assume a responsabilidade pelo desempenho do seu negócio.
- ◆ Tem comprometimento com o negócio. Não teme o sacrifício pessoal. Colabora com as pessoas para concluir os trabalhos a que se propõe, procurando dar-lhes satisfação em detrimento do lucro a curto prazo.

**b) *Planeamento***

- ◆ Procura informações. Pesquisa informações para criar o negócio, investigando pessoalmente a forma como vai fabricar o produto ou fornecer o serviço.
- ◆ Quando não se sente capaz para resolver os problemas ou situações, consulta especialistas para assessoria técnica e comercial.
- ◆ Estabelece metas desafiantes, de longo prazo, claras e específicas. Estabelece objectivos de longo prazo mensuráveis.

- ◆ Desenvolve um planeamento e controle sistemáticos. Divide grandes tarefas em subtarefas com prazos definidos. Revê constantemente o planeado comparando-o com o realizado, tendo em atenção as frequentes alterações nas condições.
- ◆ Mantém os registos financeiros, apoiando-se neles para tomar decisões.

**c) Poder**

- ◆ Tem uma atitude de persuasão e redes de contactos, que consistem na utilização de estratégias para influenciar e persuadir outros, e na utilização de agentes para atingir objectivos próprios, agindo para desenvolver e manter relacionamentos importantes.
- ◆ É independente e auto-confiante. Procura autonomia. Mantém o seu ponto de vista, mesmo perante resultados que indiquem valores negativos, expressando confiança na sua capacidade.

### **3.2. CARACTERÍSTICAS DOS PROJECTOS DE CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS**

Os projectos de investimento para a criação de negócios são aqueles em que é necessário cumprir grande parte, ou até a totalidade, dos passos referidos no capítulo anterior. Tem como base uma ideia e uma estratégia de criação. Terá que haver uma visão geral do negócio e a referida ideia terá que gerar uma vantagem competitiva sustentável.

Para a ANJE um projecto de investimento de criação de empresas passa por várias etapas e cada uma delas tem riscos associados.

A génese de todo o projecto é a incubação de uma ideia. Esta será moldada à medida que o empreendedor irá obtendo mais informação sobre a sua ideia.

O empreendedor terá que conversar com pessoas de diversas áreas, para se assegurar de que a sua ideia tem possibilidades de gerar um projecto com viabilidade. Além disso o empreendedor tem que analisar a sua vida pessoal e assegurar-se que tem uma estabilidade pessoal suficiente, para conseguir levar a cabo um negócio próprio. Nesta fase o risco maior que o potencial investidor pode correr é a apropriação por terceiros da sua ideia.

A construção da equipa que irá iniciar o projecto é uma das etapas mais críticas. A definição dos recursos humanos adequados, ou com o perfil ideal, para iniciar funções no novo negócio não deve ser descurado. Recrutar para a equipa de gestão profissionais não comprometidos com o negócio, ou sem as competências certas para ajudar à génese e ao crescimento do negócio, poderá levar a uma “mortalidade infantil” da nova empresa.

O objectivo é criar uma equipa coesa e comprometida com os objectivos traçados, em que todos partilhem a mesma visão da empresa.

Seguidamente, a nova equipa deve criar um plano de negócios, onde o principal objectivo é a transformação da ideia num negócio com sustentabilidade no futuro. Nesta fase, é importante a contribuição que cada elemento da equipa poderá dar para o

negócio através dos seus níveis de experiência, ainda assim, a equipa poderá contar com a experiência de consultores de diversas áreas. Este plano irá incluir todos os estudos referidos no capítulo anterior.

O risco associado a esta etapa consiste na previsão de factos que ninguém tem a certeza se vão acontecer, dando origem à execução de planos pouco válidos. Ou ainda, a elaboração de um projecto de investimento que no final do estudo não tenha viabilidade para ser financiado.

Depois do referido plano, deve ser constituída a restante equipa de gestão que vai possibilitar a execução do projecto no terreno. Não estando a empresa legalmente fundada nesta fase, é frequente que os candidatos depois de aceitarem o novo cargo na futura empresa, voltem com a sua palavra atrás a meio do percurso, e recusem o novo projecto, dando a conhecer a terceiros informações sigilosas sobre o novo negócio. É importante obter compromissos dos candidatos.

Segundo a ANJE, a próxima etapa deverá ser a obtenção de capital inicial. Isto consiste no contacto com potenciais investidores: indivíduos, bancos ou até outras empresas. Para que o interesse surja, é importante que o negócio tenha viabilidade e tenha uma base estratégica sustentável no futuro.

A localização é uma questão importante para o futuro negócio. Procurar o local ideal para a instalação do negócio é vital. Os empreendedores podem por vezes contar com a opinião de terceiros para avaliar as localizações possíveis. Nesta fase, o maior risco é o facto da empresa decidir investir em locais com mão-de-obra pouco adequada à prossecução do negócio, com elevada concorrência, longe do mercado que a empresa

pretende servir podendo não cumprir prazos. Ou, longe dos centros onde a empresa pode recorrer à compra de matérias e/ou mercadorias.

O lançamento do primeiro produto é a fase que se segue. Aqui a empresa já deve ter todas as funções a trabalharem, estando já em plena laboração. Os principais riscos desta fase são a falta de concentração no objectivo da empresa, o não cumprimento dos prazos, fraca aceitação do mercado, um desempenho nas vendas inferior ao previsto e as medidas de retaliação das empresas já estabelecidas.

É importante assegurar a liquidez na tesouraria e não deixar que o investimento real ultrapasse grandemente o investimento previsto. A empresa deve negociar os seus empréstimos, para que os pagamentos não surjam nos momentos que lhe impeçam pagar aos seus fornecedores. Na fase inicial é importante ganhar a confiança de todos aqueles que interagem com a empresa. As quebras de tesouraria devem ser evitadas numa fase inicial.

Segundo Alexandre (2003) a criação de empresas tem início num indivíduo com disponibilidade para assumir riscos, com estabilidade emocional, e por vezes, com disponibilidade financeira, que tem uma ideia. Com base nesta ideia e na sua protecção, por vezes através de uma patente, vão ser avaliados aspectos legais e formais com vista à detecção de oportunidades. Seguidamente elaboram-se estudos de mercado à procura (para se conhecer os hábitos, os comportamentos e as motivações do cliente potencial), à oferta (para conhecer melhor os potenciais concorrentes directos e indirectos, a sua imagem, os seus produtos e serviços, os seus prazos de entrega) e ao contexto (aspectos

demográficos, financeiros, económicos, políticos, tecnológicos e de inovação, legislativos, culturais).

Após a elaboração dos estudos prévios é feito o plano de marketing, que define os produtos que irão ser vendidos, quais os seus preços, que canais de distribuição vão ser utilizados, como é que a empresa irá comunicar com os seus clientes para os vender e, por fim, como é que vai ser constituída a sua força de vendas e qual será o seu âmbito de actuação.

Definida a previsão de vendas, serão recrutados os meios humanos necessários e com o perfil adequado para levar para a frente o projecto de criação da empresa. Além disso, necessitará recrutar e seleccionar colaboradores para as novas tarefas que irão surgir com o início de funcionamento da empresa. A escolha do local de instalação é feita em simultâneo e deve ter em conta os fluxos de clientes a dinâmica comercial da zona, facilidades de acesso e estacionamento, aspectos relacionados com a beleza da zona, estudos de mercado ou opiniões de consultores e economia de custos a diversos níveis.

O plano de financiamento é o próximo passo (Alexandre, 2003), a obtenção de fontes de financiamento, como por exemplo, o capital social, as prestações suplementares, o capital de risco, os empréstimos bancários ou de sócios, os empréstimos obrigacionistas ou a locação financeira, permitirá à empresa iniciar o projecto e dá-lhe capacidade para o implementar. Sem fundos, tudo ficará no papel e o projecto tem que ter viabilidade para atrair investidores.

Juntamente com o plano financeiro serão feitas as demonstrações previsionais como Balanços, Demonstrações Financeiras e os Orçamentos de Tesouraria que permitirão tanto aos investidores, como aos gestores, fazer um planeamento financeiro do negócio.

Por fim inicia-se o arranque do projecto. Os maiores riscos do processo de criação de negócios (Coelho, 2003) centram-se:

- ◆ Na falta de potencial do mercado onde a empresa se instala. Os estudos prévios são mal executados.
- ◆ Na falta de fundo de maneo na fase de investimento. Pode dever-se a um deficiente planeamento financeiro ou uma derrapagem nas despesas, ou ainda, à dificuldade na obtenção de fundos.
- ◆ No baixo controlo do negócio. Derivada da disponibilidade dispensada ao negócio ou pela falta de conhecimentos necessários para o gerir.
- ◆ Na dificuldade de recebimento das dívidas. Tem directamente a ver com aspectos contextuais jurídicos do mercado.
- ◆ Na localização inadequada. Baseada em estudos incorrectos.
- ◆ No crescimento descontrolado. O sucesso do negócio pode ser tão grande, que a empresa poderá cair na tentação de crescer rapidamente sem uma base financeira sólida.

- ◆ No desentendimento entre os sócios. A equipa de governância tem de estar centrada num objectivo comum.
- ◆ Nas ocorrências desastrosas e extraordinárias. O receio de qualquer empreendedor é a ocorrência de factos que estão fora da sua previsão. Quanto a estes, nada se pode fazer.

Para Ames e Wellsfry (1983), as razões por que os pequenos negócios falham têm directamente a ver com falta de experiência dos promotores, a insuficiência de capital disponível, a má localização do negócio, uma deficiente gestão das existências, um investimento excessivo em activo fixo, dificuldades em obter crédito, o uso de fundos do negócio para fins pessoais e um crescimento inesperado do negócio.

Berle (1989) acrescenta ainda mais duas razões, em relação ao estudo de Ames e Wellsfry (1983). São elas o nível de competição existente no mercado e o baixo nível das vendas, abaixo do inicialmente previsto.

Em termos comportamentais os projectos podem falhar de acordo com as seguintes razões (Timmons, 85):

- ◆ Senso de invulnerabilidade. Muitos empreendedores acreditam que nada os poderá atingir, levando-os a incorrer em riscos desnecessários.
- ◆ A crença de que é uma pessoa poderosa, capaz de fazer melhor que os outros. Esta atitude é também a fonte que leva o empreendedor a aceitar riscos elevados.

- ◆ Senso de anti-autoridade, ou seja, a não-aceitação do controlo do seu trabalho por terceiros.
- ◆ A impulsividade, falhando ao analisar as implicações das suas próprias acções.
- ◆ Falta de auto-controle. Não tendo capacidade nem mesmo para controlar o trabalho da sua equipa.
- ◆ Perfeccionismo. A perda de tempo em pormenores inviabiliza os resultados.
- ◆ Excesso de auto confiança. Sentem dificuldades em reconhecer que não sabem.
- ◆ Senso de independência. O empreendedor pode pensar que pode fazer todas as tarefas sozinho e que não necessita de ajuda de ninguém.

### **3.3. A INCERTEZA NA CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS**

A incerteza é o factor que mais inibe os investidores de criar novos negócios. Hofstede (1980) concluiu que as sociedades com menor aversão ao risco têm maior índice de empreendedorismo. Todos os negócios têm risco e é necessário ter coragem para o enfrentar. No entanto a incerteza poderá não ser assim tão má (Oetinger, 2004). O negócio tem que conseguir reduzir a incerteza. Se tal não acontecer, torna-se difícil planear com algum rigor e, certamente, fazer os investimentos necessários para a boa saúde do negócio.

Para Knight (1971), a incerteza tem sempre que existir num negócio. É por este facto que um empreendedor exige uma taxa de rentabilidade ou um lucro mínimo para investir, que servirá como prémio pelo facto deste assumir a incerteza (ou o risco do negócio, que consiste na incerteza quantificada). É a incerteza nos mercados que incentiva o empreendedorismo e a capacidade de um empreendedor. Passa muito pela sua habilidade para lidar com a incerteza. Ele irá necessitar de:

- Elevada auto-confiança;
- Poder para ajuizar e avaliar as suas próprias qualidades pessoais;
- Disponibilidade para agir,
- Capacidade aventureira;
- Visão prospectiva.

Knight (1971) considera que a incerteza tem sempre como base o desconhecimento sobre a procura futura, num determinado mercado e sobre a capacidade para produzir o que o mercado precisa.

Van Oetinger (2004) refere que não existe ferramenta capaz de eliminar a incerteza num negócio. O objectivo do pensamento estratégico não é alcançar a certeza, mas sim preparar o gestor para os momentos de incerteza. A incerteza pode não ser muito má para o gestor, se este fizer melhor uso dela que a concorrência. Existem três aspectos chave que deverão ser levados em conta:

- O primeiro aspecto consiste no investimento na preparação do futuro, construindo cenários para a evolução tanto do mercado como da própria empresa. O

desenvolvimento de cenários é a melhor e a mais sofisticada forma que o gestor pode ter para se preparar para o futuro, pois permitem uma resposta rápida e mais adequada face aos diversos condicionalismos que afectam as empresas.

- Em segundo lugar, é necessário seleccionar os melhores colaboradores, pessoas capazes e com perfil adequado, criar processos produtivos mais eficientes e trabalhar em produtos inovadores. Ou seja, as pessoas, os processos e os produtos constituem os factores chave para que uma estratégia funcione na perfeição. São as pessoas que fazem a diferença, porque são elas que geram a produtividade e a inovação. A empresa deve estar concentrada numa melhoria contínua e para que tal aconteça, deverá contar com empreendedores nos seus quadros directivos.
- Por último, e em terceiro lugar, o gestor deve procurar demarcar-se das tendências e procurar “remar contra a maré”. Um gestor tem que agir e não apenas reagir. Deve procurar fazer diferente e não seguir as modas. Se um empreendedor tiver uma atitude de seguir a moda, jamais conseguirá demarcar-se da multidão e ele próprio nunca irá conseguir ser uma tendência para os outros. Será um seguidor e não um inovador.

### **3.4. AS OPORTUNIDADES NA CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS**

O desenvolvimento de novos negócios não deve existir pelo simples desejo de arriscar, sem que haja uma identificação de uma oportunidade para investir. Mas o que é que pode gerar novas oportunidades? Israel Kirzner (1979) identificou três factores que criam oportunidades de lucro:

- Desequilibradores do mercado. Existem factores que mudam as regras do jogo num mercado, cabendo ao empreendedor aproveitá-los. A Internet é um exemplo de um desequilibrador de mercado, pois o seu aparecimento mudou as regras de quase todos os mercados.
- Posse de factores de produção. Permitindo ao empreendedor fazer as coisas de forma diferente.
- Empreendedorismo em actividades passadas geradoras de oportunidades no futuro. Os empreendedores criam novos negócios através de novas ideias, gerando negócios paralelos também eles inovadores. Ou seja, o empreendedorismo gera oportunidades a novos empreendedores, permitindo a criação de ambientes empreendedores que favoreçam os clusters.

### **3.5. O EMPREENDEDOR E A ACTIVIDADE EMPRESARIAL**

Numa visão mecanicista, as empresas raramente são fins em si mesmas, mas instrumentos para atingir outros fins (Morgan, 1995).

Van de Ven, Angle e Poole (1989) dividem o processo de criação de empresas em três fases: *Initiation*, *Startup* e *Takeoff*. A *Initiation* é o momento em que o empreendedor decide criar o negócio. A fase do *Startup* surge quando a empresa cria os seus recursos, competências e tecnologias para desenvolver os seus produtos, criar nichos de mercado de acordo com os *standards* estabelecidos, legitimando assim o novo negócio.

A fase do *Startup* tem, segundo Vesper (1990), cinco “ingredientes” principais: Conhecimento e *know-how* técnico, uma ideia para um produto ou serviço, contactos pessoais, recursos físicos, encomendas de clientes.

O *Takeoff* é a fase em que o negócio se torna auto-suficiente sem necessitar de ajuda externa para conseguir progredir.

### **3.5.1 O EFEITO EXPERIÊNCIA DO EMPREENDEDOR NO NEGÓCIO**

No nosso tempo, a constante sujeição às diferentes mudanças faz com que a gestão das empresas se torne cada vez mais difícil. É necessário que a aprendizagem (A) e a capacidade de pôr em prática (P), de maneira criativa (C), sejam maiores que a velocidade da mudança (M), para que um indivíduo ou uma empresa se adaptem, seguindo o ritmo da evolução do seu meio ambiente (Filion, 2002):

$$(A + C) * P > M$$

Esta expressão é o êxito da prática empreendedora, representando os elementos mais fundamentais do mundo empresarial. Um empreendedor tem que saber gerir os espaços internos e externos da sua empresa e deve saber gerir o tempo. Por exemplo, ele deve aprender a identificar, a definir e a delimitar um espaço dentro do mercado e também deve gerir o tempo através da gestão dos seus inventários (Filion, 02).

A rapidez da mudança tecnológica está relacionada com a capacidade dos indivíduos e das empresas para actuar de maneira empreendedora, decidindo com rapidez e criatividade.



Quanto maiores forem as empresas, mais difícil é para elas adaptarem-se às constantes alterações no meio ambiente, sendo menos flexíveis e empregando um esforço maior para manter uma capacidade para aprender e mudar. Assim, as empresas que estão neste momento a triunfar recorreram largamente à subcontratação e às diversas formas de franchising. Estão a surgir novas formas de trabalho autónomo formados através de redes, abrindo espaço a uma nova actividade empreendedora (Filion, 2002).

A multiplicidade de assuntos que o empresário de uma pequena empresa jovem deve dominar, cria ainda mais insegurança ao empreendedor, partindo do facto que uma pequena empresa tem escassos recursos para poder pagar consultores ou académicos para auxiliar em várias funções-chave (Gartner & Starr, 1993). Este facto poderá servir de justificação ao estudo de Stephen Roper (1998), que conclui que os indivíduos com melhor educação têm uma maior iniciativa nos negócios, sendo esta iniciativa predominante ao nível estratégico (produto, mercado e sistemas de informação). O mesmo autor refere ainda que os indivíduos com larga experiência no sector, ou em grandes empresas, têm também uma grande iniciativa empresarial sendo predominante ao nível organizacional e de gestão, em detrimento do nível estratégico.

Lamont (1972) afirmou que os empreendedores experientes começam um negócio com a ideia de um produto, em vez de uma orientação para os contratos com os clientes, além disso, conseguem um financiamento inicial maior e um maior equilíbrio nas capacidades da sua equipa. Estes empreendedores alcançam um volume de vendas significativo e um lucro mais cedo no ciclo de vida do investimento, gozando ainda de *ratings* melhores. Hisrich e Brush (1989) acrescentam ainda que a experiência aliada à capacidade de lidar com as pessoas, à capacidade de organização e planeamento, ao

nível de educação e ao fácil acesso a recursos, poderá ser um grande impulso ao sucesso dos negócios em todas as fases do ciclo de vida.

No entanto tem sido difícil provar que os empreendedores com experiência anterior em negócios de risco têm maior capacidade para gerarem negócios de sucesso (Starr, Bygrave e Tercanli, 1993). Ou seja, um novato poderá criar um negócio de sucesso, não sendo a experiência comprovadamente um factor chave para alcançar o sucesso.

Os empreendedores experientes desenvolvem uma infra-estrutura inovadora baseada em conhecimentos específicos, redes de contactos e reputação gerada por actividades de risco anteriores que permitem uma alavancagem mais rápida para um negócio (Starr e Bygrave, 1992). Estes três factores compõem o “activo” do empreendedor experiente:

- Os conhecimentos dão capacidade para diagnosticar e aproveitar as oportunidades.
- As redes de relações possibilitam transferência de tecnologia e know-how, rapidez na comunicação, confiança, cooperação e trocas mútuas.
- A reputação gerada pelo conhecimento que observadores externos já detêm em disputas anteriores, dá maior legitimidade ao novo negócio. O empreendedor experiente tem capacidade em obter maiores empréstimos iniciais, devido ao facto dos financiadores considerarem que a experiência do empreendedor reduz o risco do negócio. Além disso, os empreendedores experientes tendem a realizar novos negócios relacionados com o mesmo sector em que desenvolveram as suas experiências.

Mas a experiência anterior não é o suficiente para garantir o sucesso de negócios futuros (Starr e Bygrave, 1992).

Como “passivo” o empreendedor experiente poderá:

- Ter os conhecimentos ultrapassados não aplicáveis ao futuro negócio (por vezes acusam inércia e dispensam estudos importantes pensando que conhecem bem todas as envolventes do negócio).
- Ter tendência em formar a equipa com base em círculos familiares ou amigos próximos, em detrimento de outras redes de relações compostas por pessoas menos próximas, podendo inibir a sua capacidade inovadora.
- Obter um financiamento inicial mais vasto provocado pela sua reputação, leva o empreendedor a entrar em negócios com retorno menor, face ao capital investido. Além disto, tem tendência a incorrer em custos excessivos e desnecessários (o síndrome do sucesso).

Kolvereid e Bullvag (1993) consideram ainda um aspecto negativo que os empreendedores experientes têm de enfrentar: as barreiras à entrada poderão ser maiores para estes profissionais, na medida em que a concorrência já está de sobreaviso e já os conhece melhor do que os novos empreendedores.

### **3.5.2 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA E DA ORGANIZAÇÃO DOS NOVOS NEGÓCIOS**

O início do negócio é uma fase de grande incerteza sobre as acções a tomar, o conhecimento de quando se deve agir e o que se tem a fazer, é parte integrante do processo de emergência organizacional, e este facto determina o sucesso do negócio. Existe uma necessidade de uma maior entrega do empreendedor em questões como a estrutura da organização a adoptar, a natureza e as características do produto e/ou

serviço a oferecer, a tecnologia de produção a adoptar, os clientes a contactar e como vai ser vendido o produto e/ou serviço (Gartner & Starr, 1993). Interessa ao empreendedor ser claro na sua estratégia e que actue de forma inequívoca, para que tanto os investidores que lêem o plano de negócios, como os clientes que tomam contacto com os primeiros protótipos, ou os indivíduos que ponderam trabalhar na nova firma, se sintam confiantes em poderem colaborar com ela.

No extremo oposto, o empreendedor pode optar por um negócio já estabelecido, ou um franchising, podendo assim reduzir fortemente o seu nível de incerteza (Gartner & Starr, 1993).

Um plano estratégico orienta e motiva as pessoas. Permite descobrir o que está a acontecer, as suas causas e o que deve ser feito de seguida. Mas os gestores esquecem que é a acção que faz a diferença e que o planeamento não deve ser excessivo (Weick, 1987).

Em relação aos recursos, Starr e MacMillan (1990) sugerem que o estabelecimento de uma estratégia de aquisição de recursos depende da construção de activos sociais (troca de informação, receber e dar ajuda para resolver problemas, dar e receber favores, criar oportunidades para os indivíduos mostrarem as suas capacidades e competências), procurar legitimidade através de uma associação com agentes estabelecidos no mercado, e procurar bens sub utilizados, recorrendo aos empréstimos, procurando novas utilizações para bens que ninguém quer, ou ampliando as utilizações dos equipamentos para além das funções inicialmente apercebidas pelo seu proprietário.

No que respeita às actividades de estrutura organizacional e de procedimentos Hackman (1987) sugere 4 etapas:

1. Antes do início o trabalho.

- Estabelecer o trabalho a ser executado;
- Determinar o nível de autoridade que o grupo deve ter;
- Analisar através do binómio custo/benefício a utilização da equipa.

2. Criar condições de funcionamento

- Planear as tarefas da equipa;
- Seleccionar os membros do grupo;
- Providenciar apoio em momentos difíceis;
- Procurar reunir os recursos necessários.

3. Formar e construir uma equipa

- Ajudar o grupo a construir fronteiras;
- Legitimar e apoiar de acordo com o processo de redefinição de tarefas,
- Apoiar no desenvolvimento das normas do grupo e no papel a desempenhar pelos membros.

4. Providenciar uma assistência contínua

- Criar oportunidades para o grupo, renegociar aspectos referentes à sua performance;

- Providenciar assistência necessária nos processos para promover uma sinergia positiva no grupo.
- Gerar oportunidades para o grupo aprender com as suas próprias experiências.

Estas etapas permitem, segundo o autor, potenciar a capacidade de inovação que deve ser o propósito dos empreendedores que encaram novos negócios.

### **3.5.3 A GESTÃO DAS NOVAS ORGANIZAÇÕES**

Para Venkataraman, MacMillan e McGrath (1992) existem três focos de tensão que afectam a gestão destas organizações:

As novas ideias e iniciativas dentro de uma organização são vistas, numa fase inicial, com cautela e suspeição, havendo uma pressão para manter tudo conforme com as regras e rotinas inicialmente estabelecidas (Nelson e Winter, 1982). Existe, no entanto, uma forte pressão para quebrar os laços existentes devido à rápida alteração e à grande incerteza dos mercados e das condições tecnológicas. Pressão essa que vai no sentido de uma organização mais flexível e adaptável (Venkataraman, MacMillan e McGrath, 1992). A tensão reside na decisão de cada indivíduo em manter o que está feito ou romper com as regras e criar outras.

A segunda tensão tem directamente a ver com as relações de agência nestas empresas. A tensão centra-se na escolha por parte do agente em trabalhar prioritariamente para servir os seus próprios objectivos (individualismo) ou procurar servir os objectivos da empresa (colectivismo) (Venkataraman, MacMillan e McGrath, 1992). Hofstede (1980) considera que nesta escolha a questão cultural será muito importante. Para este autor,

nas sociedades onde o individualismo é maior, existe uma maior tendência para os agentes seguirem os seus próprios interesses. Existe um mercado cada vez mais competitivo e tal facto cria pressão para que o agente demonstre resultados de forma rápida. São os interesses que os motivam, não os deveres (Hofstede, 1980). Em sociedades colectivistas, todos têm o objectivo de trabalhar para a organização, partilhando os mesmos valores e o conhecimento que cada um tem dos outros. Este factor torna desnecessárias as regras específicas e os planos de trabalho (Ouchi, 1980).

Se a empresa premiar preferencialmente as acções baseadas em esforço de investimento, incentivará o agente a privilegiar os interesses da firma.

A terceira tensão é originada pela dúvida se os recursos devem ser gastos em ideias novas, radicais e não testadas, ou devem ser gastos em ideias incrementais, tanto ao nível do processo como ao nível do produto, ou mesmo do mercado. Esta dúvida centra-se na decisão de apoiar projectos com mais ou menos risco, com rendimentos a curto prazo ou a um prazo mais longo. Os projectos com rendimentos a curto prazo são menos incertos e dão maior reconhecimento e reputação ao agente, porque existe um curto espaço de tempo entre o investimento e o retorno. Este facto poderá não ser do interesse da firma (Venkataraman, MacMillan e McGrath, 1992).

A empresa poderá ser gerida de uma forma mais centralizada em que os principais responsáveis impõem a sua vontade, ditam escolhas e coordenam o fluxo dos recursos. Neste tipo de empresas as disputas são desnecessárias e a especialização é a norma. Ou então, poderá ser gerida de uma forma mais descentralizada, onde é dada autonomia

para surgirem ideias e novos projectos onde o individualismo faz parte do processo (Venkataraman, MacMillan e McGrath, 1992).

As vantagens de uma gestão descentralizada são a possibilidade da empresa poder seleccionar os melhores profissionais. Aqueles que sobreviveram à forte luta interna.

Como desvantagem, torna-se necessário, neste tipo de gestão, uma grande disponibilidade de recursos e a possibilidade dos indivíduos negligenciarem os negócios e as actividades existentes em detrimento das novas, gerando uma instabilidade a nível geral.

As vantagens de uma gestão centralizada são a necessidade de recursos menores para construir os negócios, e a criação de uma ordem gerada pela estabilidade do poder.

As desvantagens principais são a dificuldade de circulação da informação e a não promoção da geração de novas ideias (Venkataraman, MacMillan e McGrath, 1992).

Quanto maior for a distância face ao poder, e quanto maior for a aversão ao risco dos membros de uma firma, maior será a tendência dos responsáveis pela gestão em implementar uma governância mais centralizada (Hofstede, 1980).

Kanter (1988) refere mesmo que a forma de governância descentralizada apresenta melhores resultados

### 3.5.4 A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL SOCIAL NOS NOVOS NEGÓCIOS

Para além do capital humano, material e financeiro é importante ter em conta o capital social. Este é o conjunto de recursos, actuais e virtuais, que acrescenta a um indivíduo ou um grupo, pela posse de uma rede durável, mais ou menos institucionalizada, de relações mútuas de conhecimentos e reconhecimentos (como clientes, fornecedores, agências de regulação, parceiros em alianças, consultores e conselheiros) (Westlund e Bolton, 2003). Sem a posse de redes de relações não existe capital social. Muitas vezes é o capital social que permite ao empreendedor obter o capital financeiro, humano e o material adequados. Além disso, permite a obtenção de informações e de assistência externa à actividade (Aldrich e Zimmer, 1986). Em sociedades com sistemas financeiros menos desenvolvidos, o uso das redes de amigos e associados no negócio, como fornecedores e clientes são mais intensos (Baughn e Neupert, 2003).

Westlund e Bolton (2003) referem que o capital social é importantíssimo pois permite aumentar a produtividade, reduzir custos e aumentar os proveitos, além de incentivar uma melhoria do capital humano. O capital social permite uma partilha de riscos e quando é diversificado, permite uma menor vulnerabilidade às mudanças económicas.

Triglia (1986), fazendo directamente alusão aos agrupamentos regionais de pequenas empresas no norte de Itália, considera as relações locais como “amortecedores” em relação às forças do mercado.

Um estudo empírico, em pequenas cidades do Iowa, Kilkenny, Nalbart e Besser (1999), demonstra que as relações dos empresários com a comunidade são muito mais importantes que as características dos seus negócios e dos próprios empreendedores. No

entanto, o capital social poderá trazer aspectos negativos a um empreendedor. Em sociedades em que as relações informais são mais preponderantes, o capital social daqueles que estão presentes no mercado poderá inibir a liberdade individual e até a iniciativa empresarial de potenciais novos empreendedores (Portes e Landolt, 1996).

### **3.5.5 O FINANCIAMENTO DOS NEGÓCIOS NUMA FASE INICIAL**

O financiamento de um projecto é crítico para que este possa ser desenvolvido. Em muitos casos, é na fase do financiamento que muitos projectos ficam na gaveta.

Caldeira Meneses (1995) apresenta as seguintes fontes de financiamento para projectos a médio longo prazo:

#### **1. Capital Próprio**

- Capital Social;
- Autofinanciamento;
- Capital de Risco.

#### **2. Capital Alheio**

- Crédito dos Fornecedores e do Estado;
- Empréstimos Bancários;
- Locação Financeira;
- Papel Comercial;
- Empréstimos Obrigacionistas;

■ Empréstimos de Sócios.

Numa fase de criação de uma empresa (BNU, 1992), o autofinanciamento é inexistente, os empréstimos tradicionais são muito difíceis de obter, especialmente quando nos estamos a referir a promotores sem experiência. É nestes casos que o capital de risco tem o seu campo de actuação. Quanto mais incipiente for o desenvolvimento do projecto, maior é a incerteza em relação ao seu êxito e, conseqüentemente, maior será o risco de quem aposta no projecto.

Osnabrugge (1998) refere que o fundador, família e os amigos, são algumas das principais fontes de financiamento do projecto numa fase embrionária, para constituição do Capital Inicial (sendo este quase sempre insuficiente). O Capital Semente é utilizado nesta fase e está englobado no Capital de Risco, consistindo numa forma de financiamento que beneficia a pesquisa, avaliação e desenvolvimento de protótipos de produtos ou de novos serviços. Na fase de *Startup*, os *Business Angels* (em grande parte) e o Capital de Risco são os mais utilizados (Churchill, 1997). O mesmo o confirma a European Venture Capital Association (1997).

O capital de risco é a única forma de financiamento possível para os empreendedores uma vez que os bancos não financiam facilmente novas ideias e negócios e quando o fazem, exigem muitas garantias, a não ser que os activos incluídos no projecto tenham uma forte possibilidade de valorização (Zider, 98).

### **3.5.5.1 OS CONCEITOS DE CAPITAL DE RISCO E DE “BUSINESS ANGELS”**

Mas, o que é o capital de risco? Ainda existe muita confusão sobre o seu significado, não existindo uma definição geralmente aceite (Bossuyt, 1986). Até mesmo a *Venture Capital Journal* não apresenta nenhuma definição, alertando os seus leitores para o mesmo, em Dezembro de 1989 (Bygrave & Timmons, 1992).

Sach (1995) define capital de risco como sendo o “capital fornecido para as empresas novas ou jovens que estão direccionadas para áreas de alto risco de negócio, mas onde as possibilidades de crescimento são atractivas. Em muitos casos, existe uma dimensão adicional de risco, quer do uso de uma nova tecnologia, quer de um mercado ainda pouco explorado”.

Outra definição é dada por Bachelor (1993), que refere o capital de risco como sendo uma participação no capital, fornecido normalmente a empresas jovens e não cotadas, de modo a permitir que elas arranquem ou expandam. O capital de risco cria uma base mais sólida de capitais próprios para a empresa conseguir financiamentos bancários e fornece uma fonte de fundos. O dono de negócio pode ainda contar com capacidade de gestão e os conhecimentos do sector detidos pelo capitalista de risco.

O estudo anual da *European Capital Venture Association* de 1990 fornece uma definição que aproxima muito os diferentes conceitos de capital de risco. As sociedades de capital de risco são entidades ou pessoas:

- ◆ Que desenvolvem uma actividade substancial na gestão de financiamentos em capital próprio e semi-próprio para o arranque e/ou desenvolvimento de pequenas e médias empresas, não cotadas, que mostrem um potencial de crescimento significativo em termos de produto, tecnologia, conceito de negócios e serviços;
- ◆ Cujo principal objectivo é a mais-valia a longo prazo para remunerar os riscos (a mais-valia será obtida com a venda da participação);
- ◆ Que pode providenciar um apoio activo à gestão das empresas em que participa, havendo uma influência clara na estratégia por ela definida.

“É um instrumento financeiro que consiste fundamentalmente na participação temporária e minoritária de uma sociedade de capital de risco, no capital social de uma empresa. Isto é, a entidade disponibiliza os fundos, torna-se sócia ou accionista da empresa financiada, participando portanto de modo directo no risco do negócio” (APCRI, 2002).

Os *Business Angels* são investidores particulares que actuam por conta própria através de syndicação com outros investidores particulares, associando-se para investirem numa operação de capital de risco de pequena dimensão. Segundo Mason e Harrison (2003), os montantes rondam entre os 20.000 e 200.000 euros. O seu capital é destinado a projectos em fases iniciais (*Capital Semente*) e *Startups* (Banha, 1998). São pessoas com fundos disponíveis que acreditam nos projectos e a sua participação activa pode contribuir para diminuir o risco do negócio. Estes agentes privilegiam uma relação de proximidade com o empreendedor (Osnabrugge, 1998).

A diferença entre os *Business Angels* e o Capital de Risco está no facto dos *Business Angels* serem indivíduos com um perfil de empreendedor, que têm como objectivo a actuação em pequenas empresas com projectos em curso em fase embrionária, em fase de arranque ou na fase em que o investimento ainda não atingiu o ponto crítico. Não analisam de forma intensiva a empresa que vão financiar, apoiando-se em grande parte nas suas sensibilidades e experiências. No entanto, a localização do investimento é de grande importância no processo de decisão de investir (perto da sua zona de residência, minimizando custos de monitorização da firma). O contrato é simples neste tipo de financiamento e existe um acompanhamento activo por parte do financiador que não tem grande preocupação com a fase da saída.

No capital de risco o perfil do financiador é o de um investidor profissional que procura financiar empresas maiores, em fases de desenvolvimento do negócio mais tardias. O contrato é complexo e possibilita um acompanhamento ao nível estratégico da gestão da empresa (Osnabrugge, 1998).

### **3.5.5.2 VANTAGENS PARA O EMPREENDEDOR GERADAS PELAS SOCIEDADES DE CAPITAL DE RISCO**

O capital de risco aposta nas pessoas. Possibilita não só um *input* financeiro como também um *input* humano, que permite a muitos empreendedores uma primeira experiência com investidores externos. As sociedades de capital de risco fornecem aconselhamento à gestão ao nível económico (estudos de viabilidade), financeiro, administrativo e estratégico, redes de contactos (dando ao empreendedor um acesso privilegiado a alguns canais que permitam parcerias a todos os níveis) e informação do

mercado. Permitem reduzir o endividamento bancário e obter novos financiamentos com mais facilidade. Conferem ainda capacidade de análise crítica e sugestões em relação ao desenvolvimento do negócio, diminuindo o risco deste ao nível da gestão, devido à partilha de know-how em diversas áreas funcionais (APCRI, 2002 e Freire, 1991).

No entanto, existe uma desvantagem que é a possível perda de liberdade por parte do empreendedor na gestão do seu próprio negócio (Banha, 1998).

### **3.5.5.3 O CAPITAL DE RISCO NO FINANCIAMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS**

“Contrariamente ao senso comum, o capital de risco não financia a inovação no momento zero, nem a investigação e desenvolvimento, e muito menos aposta romanticamente em pessoas com boas ideias” (Rodrigues, 99). Esta afirmação é confirmada pela APCRI (2004), que demonstra que o Capital Semente não tem sido financiado em Portugal nos últimos anos, o mesmo acontecendo na Europa. As sociedades de capital de risco em Portugal procuram sobretudo empresas maiores, desejavelmente com um produto e/ou serviço já totalmente desenvolvido e com uma equipa de gestão experiente, procurando maximizar o binómio rentabilidade/risco (Rich e Gumpert, 1985). Muitas sociedades de capital de risco em Portugal maximizam este binómio na avaliação dos projectos, o que leva a pensar que estas sociedades não estão a financiar verdadeiramente com capital de risco. De referir o facto de o capital de risco tanto em Portugal, como na Europa, estar a financiar preferencialmente os projectos de expansão em detrimento de projectos de criação de novos negócios.

Mesmo na Europa, onde o capital de risco está mais desenvolvido que em Portugal, há vários mitos que estão a ser desfeitos em relação ao financiamento de pequenos negócios (Vallée, 1998):

- ◆ O capital de risco dirige-se “a gazelas e não a cordeirinhos”, ou seja, dirige-se a micro e pequenas empresas mas com capacidade para um crescimento rápido.
- ◆ O capital de risco não depende do Estado, nem é sinónimo de subsídios. Depende de uma rede de relações que inclui profissionais da banca, do capital de risco, dos investidores privados e dos empreendedores.
- ◆ O capital de risco não financia invenções mas sim a equipa de gestão, a sua visão do mercado e da concorrência e o seu posicionamento estratégico.
- ◆ O capital de risco é muito mais que um simples financiamento, implica um envolvimento na estratégia e na gestão da empresa.

Assim, os chamados “*Business Angels*” estão mais adequados aos empreendedores no momento do arranque de um novo negócio (Walker, 1989), financiando, apoiando e aconselhando nas áreas que eles dominam. As sociedades de capital de risco exigem uma dimensão mínima da empresa para financiar um negócio. Os “*Business Angels*” podem ser a ponte entre a família e os amigos, e um futuro envolvimento de outros investidores (Mason e Harrison, 2003). Existe possibilidade de cooperação entre os “*Angels*” e o Capital de Risco, sendo, no entanto, uma relação apenas possível se houver confiança mútua (uma relação anterior entre as partes, por exemplo), mas não deixa de ser uma ligação com potencialidades.

### 3.5.5.4 O PAPEL DOS “BUSINESS ANGELS” NO DESENVOLVIMENTO DA ACTIVIDADE EMPREENDEDORA

Este tipo de capital de risco é informal, os “*Angels*” procuram o anonimato e por vezes procuram não divulgar as suas actividades empresariais. Devido a este facto está a surgir na Europa um conceito novo: A rede de “*Business Angels*”, que tem como principal objectivo facilitar uma rede informal de relacionamentos com o intuito de gerar investimentos e proporcionar relacionamentos com os empreendedores (European Commission, 2003). Além disso, tem como actividades adicionais a criação de normas de boas práticas e a prestação de serviços de formação e de preparação de investimentos. De referir que nos dias de hoje, grande parte dos negócios são feitos fora destas redes, o que se torna difícil estudar este fenómeno na Europa (Freear, Sohl e Wetzel, 2002).

O objectivo dos “*Business Angels*” é permanecerem no anonimato e o de evitarem solicitações constantes e de conseguirem afastar a pressão mantendo-se à distância, para poderem, calmamente, avaliar as oportunidades. Este facto traz desvantagens ao empreendedor, pois este tem grandes dificuldades em encontrar este tipo de financiamento que fica mais ou menos oculto. Por exemplo nos E.U.A., o período de tempo entre o momento em que o empreendedor necessita do financiamento e o momento em que ele o consegue (por esta via) decorre em média seis meses (Freear, Sohl e Wetzel, 1994). Mas o que são exactamente os “*Business Angels*” e como os podemos encontrar? Estes indivíduos são ricos, têm um estilo de vida diferente do comum, influentes, “*self-made men*”, com idades superiores aos quarenta anos, com elevados graus académicos, e tendem a investir nos sectores onde tiveram sucesso e nos sectores de alta tecnologia. Fazem em média um investimento por ano e têm

expectativas de venda da sua participação num período que vai de três a cinco anos (por vezes mais). Eles descobrem negócios através de amigos, de outros “*Angels*” e de associados que estão por exemplo na banca de investimento, brokers, etc. (Shapiro, 1983). No entanto, ainda se sabe muito pouco sobre estas figuras e sobre o seu processo de investimento, pois é baseado em muito secretismo. Este mercado, virtualmente inexistente, funciona na quase obscuridade (Prowse, 1998). Freear, Sohl e Wetzel (2002) concluíram que nos E.U.A. os “*Angels*” actuam em “*Clusters*” e que quando se encontra um, encontra-se pelo menos mais seis.

É a experiência e a rede de contactos que falta a muitos dos jovens empreendedores. Os “*Angels*” não são apenas os financiadores dos novos negócios, a experiência por eles transmitida em aspectos operacionais ou na gestão geral é valiosa (Lindström e Olofsson, 2001), além disso, a rede de contactos detida pelo “*Angel*” pode favorecer a jovem empresa em muitas áreas. São grandes fornecedores de capital social.

Numa fase inicial os projectos têm um risco mais elevado, existe no entanto muitos “*Angels*” que só apostam em empreendedores com um elevado conhecimento profissional acumulado, secundarizando os planos de negócio e as previsões. Isto acontece de acordo com o nível de confiança no negócio e na equipa de gestão. Tendem a recusar negócios com fraco potencial de crescimento e quando os gestores estão à procura de um estilo de vida mais confortável (Prowse, 1998). Mason e Harrison (2002) afirmam que os “*Business Angels*” não estão tão preocupados com projecções financeiras e nos retornos, confiando muitas vezes nos seus “*feelings*” (este facto é mais evidente nos E.U.A), e apresentando por vezes objectivos mais altruístas. Estes autores

chegam à conclusão que nestas condições, este tipo de financiamento tem falhado, na Grã-Bretanha, em menos 60% que os outros tipos de financiamento de capital de risco.

No entanto, os “*Angels*” procuram que o negócio esteja localizado na sua área de residência porque pretendem acompanhar de perto a evolução do negócio (devido ao facto do contrato ser menos exigente) e reduzir os custos de agência (gerados pela informação assimétrica), que são constituídos por três tipos de risco: o Risco Moral, a Selecção Adversa e o “*Free Rider*” (Jensen & Meckling, 1976).

Osnabrugge e Robinson (1999) referem que a informação assimétrica traz dois tipos de problemas: dificuldades no alinhamento dos objectivos e conflitos na partilha dos riscos. O Risco Moral surge quando o agente não actua de acordo com os interesses do “*Angel*”, desviando-se do que estava inicialmente contratado. A Selecção Adversa consiste no facto do agente conhecer, antes da contratação, detalhes que afectam a avaliação da transacção, que são desconhecidos da outra parte. O “*Free Rider*” surge quando, por exemplo, alguns accionistas minoritários deixam de desenvolver qualquer controle directo, aproveitando o controle que é feito pelo “*Angel*”. Na verdade, este procura assistir as actividades de captação de capital adicional para o negócio, de recrutamento de pessoal, de desenvolvimento de novos produtos, auxiliando na definição da estratégia geral da empresa e em questões organizacionais. Ajuda, ainda, a formar os conceitos do negócio a ser implementado (Ardichvili, Cardozo, Tune, e Reinach, 2000). Estes autores concluíram que os “*Angels*” gastam mais tempo na governância após o investimento do que em análises *ex-ante*.

Esta participação é benéfica no auxílio à actividade dos empreendedores. O “*Angel*”, para além do capital social e financeiro já referido, pode ainda fornecer conhecimentos de especialistas, ideias de negócio, capital humano e por vezes acesso a capital intelectual permitindo a negociação de licenças (Ardichvili, Cardozo, Tune, e Reinach, 2000). Em contrapartida, o empreendedor não tem liberdade para influenciar sozinho a gestão do seu próprio negócio. No entanto, este facto não é visto como um aspecto totalmente negativo, pois ambas as figuras procuram uma confiança mútua e o envolvimento do “*Business Angel*” é visto como bem-vindo para a empresa (Kelly e Hay, 2001).

## **4. O FRANCHISING**

Se um empreendedor sentir que tem baixa capacidade de supervisão, de iniciativa e de se auto-actualizar, mas que, ao mesmo tempo, quer trabalhar por conta própria e com um nível de risco mais baixo, então deve considerar a compra de um franchising (Anderson, Condon e Dunkelberg, 1992). O franchising é um sistema que dá oportunidades aos empreendedores com pouca tecnologia empresarial e administrativa, sendo uma das formas de parceria empresarial, cujos riscos, incertezas e experiências são compartilhados entre o proprietário do conceito de negócio e o empreendedor, afinal o comprador do conceito (Dahab, 1996).

### **4.1. DEFINIÇÃO DE FRANCHISING**

A Internacional Franchising Association define o franchising como “uma relação contratual entre o franqueador e o franqueado em que o franqueador oferece, ou é obrigado a manter, um interesse contínuo no negócio de franchise em várias áreas como *know-how* e formação; o franqueado opera com a marca, formato ou processos próprios do franqueador e/ou controlados por este, e onde o franqueado terá que investir um capital substancial no seu negócio, utilizando recursos próprios” (Mendelsohn, 1970).

Para a Associação Europeia de Franchising, o franchising é “um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado numa estreita e contínua colaboração entre empresas jurídicas, financeiramente distintas e independentes, o Franqueador e os Franqueados, através do qual o Franqueador concede

aos seus Franqueados o direito, ao mesmo tempo uma obrigação, de explorar uma empresa de acordo com o seu conceito”.

Este direito concedido confere ao Franqueado o poder, e o dever, de, mediante uma contrapartida financeira directa e indirecta, usar a insígnia e/ou marca de serviços e/ou *know-how*, os métodos comerciais e técnicos, o sistema de procedimentos e outros direitos de propriedade industrial e intelectual, apoiados por uma prestação contínua de assistência comercial e/ou técnica, no âmbito e durante a vigência dum contrato de franchising escrito, para tal fim, celebrado entre as partes (APF).

Na realidade o Franchising é um sistema de marketing envolvendo um contrato legal de duas partes, pelo qual uma delas, o Franqueado, recebe o privilégio de conduzir negócios como um proprietário individual, mas é obrigado a operar de acordo com os métodos e termos especificados pela outra parte, o Franqueador. O acordo legal é conhecido como contrato de franquia e os privilégios que este contém é chamado de “franquia” (Necker, Moore e Petty, 1998).

## **4.2. BREVE HISTORIAL DO FRANCHISING**

Existem exemplos na Idade Média que nos coloca diante dos princípios básicos de um sistema de franchising: o Rei delegava aos nobres o poder de cobrar impostos, dentro dos limites do território. Os senhores feudais que obtiam a concessão desse direito, recebiam em troca algum título nobiliárquico (Leite, 1991).

No entanto, Mendelsohn (1970) refere que o uso do franchising como formato de negócio começou em 1950 quando a Singer Machine Company decidiu conceder

franquias a comerciantes independentes, permitindo-lhes uso da sua marca, tendo como objectivo o alargamento da sua rede comercial e o aumento da sua capacidade de distribuição.

Mas o grande desenvolvimento do sistema só surgiu após a 2ª Guerra Mundial, com o regresso dos ex-combatentes aos Estados Unidos da América. Estes tinham pouca disponibilidade de dinheiro e pouca experiência nos negócios, e o franchising tornou-se a saída mais adequada para a concretização do sonho de abrirem os seus próprios negócios, contando para isso com a ajuda de um órgão federal: o *Small Business Administration* (Hoffman e Preble, 1991).

Em Portugal o franchising é bem mais recente e não começou pelos mesmos sectores que no resto do mundo. Os primeiros casos de franquias surgiram na indústria (Coca-Cola e a Yoplait) e nos serviços (Manpower e Avis). No comércio, o fenómeno surgiu ainda mais tarde (meados dos anos 80), graças ao aparecimento do comércio de qualidade, no qual os centros comerciais deram um contributo inegável (Barata, 1991)

### **4.3. TIPOS DE SISTEMAS DE FRANCHISING**

O franchising pode ter várias formas como formato de negócio, ou seja, o fornecimento por parte do franqueador de um pacote de franchise com produtos e métodos de funcionamento ao franqueado.

Tradicionalmente classificam-se três tipos de sistemas de franchising (Necker, Moore e Petty, 1998):

- Produtor – Distribuidor

As empresas produtoras concedem direitos a outras empresas para produzir os seus produtos, utilizando a sua marca numa determinada zona geográfica. Por exemplo a Coca-Cola e a Pepsi-Cola.

- Distribuidor – Retalhista

Neste caso o franqueador é o distribuidor e é simultaneamente o produtor. Este transmite ao retalhista (franqueado) o uso da sua marca e do seu conceito de negócio para fins comerciais. Por exemplo as lojas de pronto-a-vestir infantil Xisquatro.

- Produtor – Retalhista

O franqueador (produtor) vende o produto directamente ao público. Um exemplo deste sistema é o caso das companhias petrolíferas, que negociam com outras empresas a distribuição dos combustíveis com a sua marca: a Galp Energia e a BP.

Estes autores não incluem o quarto tipo descrito por muitos outros autores como Mendelsohn (1970):

- Distribuidor – Distribuidor

O franqueador inicia o seu negócio com lojas próprias e depois procura-se expandir recorrendo a lojas franqueadas. Pode-se aqui considerar, a título de exemplo, a cadeia de lojas de Informática Beep.

A literatura mais recente caracteriza o franchising em dois tipos (Hall e Dixon, 1991):

- ◆ O Franchising de Produto e Marca, que teve o seu desenvolvimento no início do século. Este modelo apoia-se num produto e numa marca forte, assumindo-se como um método de distribuição de serviços. O franqueador requer condições por parte do franqueado, para lhe dar o direito de produzir e/ou comercializar os seus produtos e utilizar a sua marca.
- ◆ O Business Format Franchising, que é o sistema tal como hoje o conhecemos. Consiste na cedência ao franqueado de todo o conceito do negócio. Este recebe apoio em todas as fases do negócio, começando no arranque e mantendo-se por toda a existência da unidade.

#### **4.4. AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO FRANCHISING PARA QUEM PROCURA NOVOS NEGÓCIOS**

Como vantagens, o franqueado poderá contar com a integração numa cadeia com nome consolidado no mercado (é importante ter em atenção que nem todas as empresas possuem elevada notoriedade, por esse facto, o processo de escolha deve ser bem ponderado), uma maior minimização do risco do negócio, um apoio operacional por

parte do franqueador, uma maior facilidade na obtenção de financiamento devido ao apoio do franqueador, a centralização das actividades de publicidade e marketing. O franqueado beneficia ainda da aprendizagem e do *know-how* do franqueador. (IIF, 2001).

O franqueado vai beneficiar de uma marca e imagem conceituadas (métodos de marketing comprovados), em que a viabilidade do produto e os conceitos de gestão já foram anteriormente testados com sucesso. Além disso, obtém formação e assistência técnica fornecida pelo franqueador, para fazer face à sua falta de conhecimento da actividade e de experiência em gestão para a condução do negócio. O tempo necessário para a criação do negócio é bem mais curto, havendo um apoio a todos os níveis e permanente. Este beneficia ainda de uma protecção territorial no seu mercado directo.

A capacidade financeira do franqueador e a sua capacidade de inovação irá gerar uma vantagem competitiva ao franqueado, dando-lhe capacidade de defesa face à concorrência. O índice de fracasso neste tipo de contratos é bem menor, se compararmos com aqueles negócios criados de raiz (Necker, Moore e Petty, 1998).

Mas o franchising também traz desvantagens, são elas o elevado investimento no arranque do negócio (este aspecto varia de empresa para empresa), um elevado nível de controlo do franqueador sobre a actividade do franqueado, a obrigatoriedade de este seguir a regras estabelecidas pelo franqueador, a dependência do sucesso face a terceiros, a obrigação de pagar contrapartidas financeiras (direitos de entrada, taxas de publicidade, *royalties*), uma maior dificuldade em se adaptar a condições locais,

dificuldade de se adaptarem a novos produtos no caso de quebra das relações com o franqueador e a dificuldade de transmissão do estabelecimento (IIF, 2001).

O controlo apertado exercido pelo franqueador para garantir a qualidade e uniformidade no sentido de manter a identidade da rede, não permite iniciativas por parte do franqueado para desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços e na alteração de procedimentos (restrições de crescimento). No entanto, há alguns franqueadores que estão abertos a novas ideias, e encorajam um comportamento gerador das mesmas junto dos seus associados (mantendo-se uma certa ideia de independência limitada) (Necker, Moore e Petty, 1998).

Uma rede de franchising depende da imagem de marca, e um franqueado pode ser prejudicado por factores fora do seu controlo, ou seja, através da má gestão do franqueador ou de outros franqueados dentro da rede. Além disso, o franqueador terá que ter fornecedores autorizados pelo franqueador, quando eventualmente poderia ter benefícios se colaborasse com outros.

Um franchising pode não corresponder às expectativas do empreendedor. Expectativas essas, que são geradas por informações demasiado optimistas. E, como o contrato de franchising tem um prazo de validade e restrições, impedem o franqueador de vender ou transferir o negócio franqueado (Leite, 1991).

#### **4.5. A RELAÇÃO ENTRE O FRANQUEADOR E O FRANQUEADO**

A franquia é uma forma de colaboração entre duas ou mais entidades independentes, que tem um sistema de acção comum mas não igualitário, com vista a assegurar o

desenvolvimento das suas empresas. A relação económica, jurídica e financeira que se estabelece com o contrato de franquia, implica uma cedência ao franqueado por parte do franqueador de três elementos (Barata, 1991):

- ◆ Uma marca, designação ou insígnia que poderá ser utilizada por toda a cadeia.
- ◆ Um *know-how* técnico e comercial, que constitui um conjunto permanente de bens e serviços de assistência.
- ◆ Uma linha de produtos e/ou de serviços, que terão que ser vendidos de acordo com as técnicas comerciais uniformes e originais comuns a toda a rede.

Em contrapartida, o franqueado terá que pagar ao franqueador um valor pecuniário, também chamado de “franquia”.

No Código de Deontologia Europeu está definido que as obrigações do franqueador são as seguintes:

- ◆ Ter concebido e explorado com sucesso um conceito durante um período de tempo razoável, e ter explorado, no mínimo, uma unidade piloto antes do lançamento da rede.
- ◆ Ser titular ou dispor de uma licença relativa ao uso dos sinais distintos do comércio: marca, insígnia e demais direitos de propriedade intelectual, industrial, ou outros sinais aglutinadores da clientela.

- ◆ Providenciar a formação inicial dos seus franqueados, e prestar de uma forma continuada assistência comercial e/ou técnica, durante a vigência do contrato.

Por sua vez, o franqueado deve:

- ◆ Promover os seus melhores esforços para o desenvolvimento de uma rede de franchising, e para a conservação da identidade comum e reputação da rede.
- ◆ Fornecer ao franqueador os dados operacionais verificáveis, a fim de facilitar a determinação da performance e dos rácios financeiros indispensáveis a um eficaz controlo da gestão. O franqueado permitirá ao franqueador e/ou seus representantes, o acesso, em qualquer momento, às suas instalações e à sua contabilidade, dentro de um horário razoável.
- ◆ Não divulgar a terceiros o *know-how* transmitido pelo franqueador, durante a vigência ou após a cessação do contrato.

Havendo ainda obrigações comuns que devem ser consideradas como a lealdade entre as partes, e uma relação baseada na boa fé.

Os *royalties* oferecem ao franqueador incentivos para investir na marca, enquanto a monitorização dá incentivos ao franqueado para investir no serviço. No entanto, Lafontaine (1992) concluiu que quanto mais o valor dos *royalties* sobe, o interesse dos potenciais franqueados tende a perder-se. A supervisão do franqueador é importante porque quando este vende o seu pacote de *franchise*, vende a marca e os valores a preservar na rede, que são fundamentais para o sucesso de toda a organização. É

importante a monitorização como forma de defender a marca e assegurar a qualidade do serviço a prestar ao cliente final, sendo importante para superar os problemas de agência como a Selecção Adversa, o Risco Moral e o *Free Riding* (Lafontaine, 1992). A monitorização acaba por ser importante para o franqueador especialmente por este último problema (Norton, 1988). O *free riding* ocorre quando o franqueado tem incentivo para prestar uma qualidade mínima, se os ganhos inerentes dessas actividades puderem ser internalizados, e os custos externalizados. O franqueado poderá atrair clientes com base no prestígio da marca, mas oferecer-lhes um serviço de qualidade inferior. Este facto prejudicará os outros franqueados, porque os clientes ficarão insatisfeitos com a marca, e pagarão todos pela má conduta de alguns. A monitorização impele os franqueados a pensar no colectivo em detrimento do individualismo. Este tipo de atitude possibilita o ganho comum, e não a vantagem de alguns em detrimento de outros.

Os franqueadores exigem no contrato de franchising um pagamento de um valor que vai de 2% a 6% do retorno obtido pelos franqueados pelo uso da marca, incentivando-os a cumprir as normas de cooperação e gerando consenso no cumprimento dos objectivos (Brickley, Dark e Weisbach, 1991).

O empreendedor – franqueado ao escolher um *franchising*, deverá escolher o seu negócio de acordo com as suas expectativas de crescimento, devendo analisar os objectivos do franqueador, pois os seus interesses podem ser díspares (Falbe e Dandridge, 1992). Segundo Hoskinson e Hitt (1990) e Rumelt (1986) essas expectativas resumem-se em estratégias (baseadas em dois critérios: a extensão do negócio e o lucro para o franqueado) que estão divididas em quatro categorias:

- ◆ Saturação do Produto através de novos serviços a ele agregados. Esta estratégia é bastante rentável para o franqueador mas não para o franqueado.
  
- ◆ Expansão Horizontal através de produtos não relacionados entre si. Em termos de rentabilidade potencial para o franqueado esta estratégia revela-se algo incerta. Para o franqueador não é uma estratégia muito rentável.
  
- ◆ Expansão de Capital. Baseia-se na criação de capacidade adicional para implementar uma actividade relacionada com uma pequena gama de produtos. Gera rentabilidade ao franqueador, mas o franqueado não poderá dizer o mesmo.
  
- ◆ Integração Vertical. Consiste no crescimento ao longo da cadeia de valor e permite ao franqueado uma maior rentabilidade potencial, em contrapartida, permite um menor rendimento ao franqueador. Shane (1996) considera que esta estratégia também é rentável para o franqueador.

É importante para o franqueado o conhecimento da estratégia de crescimento do franqueador, para que estes possam trabalhar de acordo com os mesmos objectivos e cooperarem. Normalmente, os objectivos formais vêm escritos no contrato, para que o franqueado fique a saber o que é que o franqueador espera dele (Spinelli e Birley, 1996), no entanto, quanto mais inexperiente em termos de gestão de negócios for o franqueado, mais dependente este estará do franqueador e, conseqüentemente, maior será a sua necessidade de seguir os seus desejos (Stanworth, Price, Purdy, Zafiris e Gandolfo, 1996). Mas, se numa fase inicial o apoio do franqueador é bem-vindo, à medida que o empreendedor vai ganhando experiência o apoio poderá tornar-se menor, enquanto o *fee* a pagar mantém-se, o que gera um sentimento de descontentamento em

relação a um valor pouco justificável, face àquilo que é recebido em troca (Falbe e Dandridge, 1992).

#### **4.6. A RESPOSTA DO FRANCHISING FACE ÀS NECESSIDADES DO EMPREENDEDOR DESEJOSO DE CRIAR UM NOVO NEGÓCIO**

O franchising é um sistema baseado na cooperação e no trabalho em equipa (Dandridge e Falbe, 1994). O empreendedor procura recursos para competir e criar o negócio, entra num sistema de franchising através de um investimento avultado (salvo algumas excepções). Adquire activos como o pacote de frachise, formação e uma estratégia de marketing, procedimentos, presumindo que daí irá retirar uma vantagem competitiva face à concorrência, sobre a forma de um negócio com provas dadas (Pilling, 1991). Vai encontrar um sistema de relacionamento em rede com outros franqueados (constituindo uma oportunidade de aprendizagem e de transferência de conhecimentos), que será orquestrado pelo franqueador com o intuito de controlar o desenvolvimento do produto, manter a imagem da marca e desenvolver uma estratégia de marketing (Shepherd, 1991). O franqueado beneficia da capacidade financeira do franqueador, conseguindo entrar em mercados geograficamente dispersos, com um comprometimento de recursos (relativamente ao negócio próprio) menor. Obtém ainda um acesso a capital e tecnologia a custos mais baixos (Brickley, Dark e Weisbach, 1991). Aproveita a curva de experiência do franqueador, permitindo-lhe criar um negócio de forma mais rápida do que se optasse por fazê-lo sozinho. Todos os estudos iniciais incluindo o de localização (aspecto considerado crítico na fase inicial) são da responsabilidade do franqueador.

Mas, será que o franchising é bom para um empreendedor? Será o franqueado um verdadeiro empreendedor? Será que o sistema de franchising um “fato demasiado apertado” para o empreendedor?

Estas questões são colocadas por alguns autores como Brannen (1986) e Anderson, Condon e Dunkelberg (1992), que argumentam que o franqueado é um empreendedor pouco inovador (empreendedor-organizador na expressão de Baumol (1993), sendo aquele que aproveita inovações de terceiros), com maior aversão ao risco, com menor desejo de investir em investigação e desenvolvimento, e com maior necessidade de segurança. English e Hoy (1995) afirmam mesmo que os franqueadores procuram indivíduos com atitudes de replicação e conformidade, em vez inovadores e criativos, como forma de evitar conflitos. O verdadeiro empreendedor recusa-se aceitar a pouca iniciativa que lhe é dada, e, por vezes, sente-se pouco dono do seu negócio e com pouca liberdade para criar coisas novas, e, quanto mais experiente ele for, mais desconfortável ele estará.

Entretanto, no franchising, o empreendedor pode ter autonomia e pode ter liberdade para novas ideias, tal facto depende do franqueador. Este deve ter políticas para animar a rede e dar abertura a novas iniciativas, estando sempre pronto a ouvir os franqueados (aproveitando os seus conhecimentos do mercado local, permitindo-lhe conhecer melhor os seus clientes e prestar novos serviços), criando um clima de confiança para um benefício mútuo (Dandridge e Falbe, 1994), não deixando de estar consciente dos limites de controlo que deve implementar (Brannen, 1986). Um franchising não tem que ser limitativo, e um indivíduo que procura um negócio pré-definido não deixa de ser um empreendedor. Se o franqueado tem desejos de crescer, então deve comprar um

*franchising* com potencialidades de crescimento fortes e alinhar-se com franqueadores com objectivos ambiciosos. Para crescer, estes necessitam de reinventar constantemente os seus conceitos, exigindo um comportamento mais inovador e criativo por parte do franqueado, para fazer face aos mercados cada vez mais competitivos (Baucus, Baucus e Human, 1996). Kaufmann e Dant (1998) afirmam que as pessoas têm tendência para ver o empreendedor como criador de negócios, e não como um gestor de processos pró-activo, capaz de desenvolver negócios. Estes autores introduzem no seu estudo a figura de franqueado multi-unidades (detêm vários estabelecimentos com a mesma marca), afirmando que este tem maior tendência para cooperar com o franqueador, na medida em que enfrentam os mesmos problemas, cortando um pouco a ideia que o franqueado é um comodista, e que só os comodistas procuram o *Business Format Franchising*, porque este conceito não satisfaz os inconformados.

## **5. TESTE EMPÍRICO**

### **5.1. A GÊNESE DO TESTE EMPÍRICO**

O presente estudo surge de uma ideia que é partilhada por muitos autores, de que o franchising é uma forma fácil de criação de negócios, mas que não permite ao empresário crescer nem se desenvolver, além disso, deixam dúvidas sobre quem é na prática o verdadeiro dono do negócio. No dia a dia do negócio do franchising, existem inúmeros aspectos que limitam a atitude empreendedora do franqueado.

Importa avaliar os verdadeiros desejos do franqueado enquanto empreendedor, e verificar se é o crescimento ou a estabilidade que fazem parte dos seus objectivos ao enveredarem por esta forma de negócio, seguindo assim as preocupações de English e Hoy (1995) e Kaufmann e Dant (1998).

Nos capítulos anteriores, foi questionada a verdadeira adequação dos sistemas de franchising, para a satisfação das necessidades de motivação e crescimento de um verdadeiro empreendedor. Vários autores referenciados nesses capítulos demonstraram nos seus estudos, que o franchising é um “fato demasiado apertado” para o empreendedor. Tal facto, leva-me a questionar se o franqueado é um verdadeiro empreendedor, tal como é definido por Timmons (1985) ou Drucker (1986). Esta ideia vem também na sequência dos estudos levados a cabo por Kaufmann e Dant (1998), sobre o papel desempenhado pelo franchising no fenómeno do empreendedorismo.

O papel do franqueador e a forma como este gere a sua rede e se relaciona com os seus franqueados, contribuem de forma importante para a atitude empreendedora destes, tal como descrevem Dandridge e Falbe (1994), assim, o franqueador irá influenciar através da sua conduta os comportamentos e as mentalidades dos franqueados. Interessa por isso saber, se os franqueados têm uma mentalidade empreendedora, mesmo face aos limites que lhes são diariamente impostos na sua actividade.

## **5.2. OBJECTIVOS DO ESTUDO**

Este estudo tem como objectivo ser um contributo para a caracterização do franqueado, de forma a se poder compreender o modo como este encara o seu próprio negócio, em sistema de franchising. Trata-se de um teste, que tem como objectivo ser meramente indicativo, dando apenas a entender determinadas características e comportamentos dos franqueados.

Os franqueados vêem o franchising como um meio de criar e desenvolver o seu negócio, aproveitando-o para exercer todas as suas capacidades e os levar a patamares, que de outra forma, não conseguiriam alcançar, ou então, vêem o sistema como uma forma fácil de se lançar no mundo dos negócios, e aproveitar todas as vantagens que ele oferece.

Será o conformismo, o desejo de aproveitar novas oportunidades, o oportunismo ou a sua auto-confiança que leva os franqueados a optar pelo franchising? Será que o franqueado vê o sistema como uma forma de dar algo ou como uma forma de obter algo?

Este estudo pretende testar quatro hipóteses em relação às possíveis características do franqueado:

- O Franqueado é um conformista;
- O Franqueado procura sempre novas oportunidades;
- O Franqueado é um oportunista (aproveita a boleia do franqueador);
- O Franqueado é um auto-confiante;

Pretende-se com este estudo, fazer uma comparação entre os resultados do trabalho de Koiraren, Hyrsky e Tuunanen (1997) na Finlândia, e os resultados de um inquérito feito a uma pequena amostra de franqueados portugueses, sem pretensões no sentido de obter uma representatividade, face a todos os franqueados portugueses.

O resultado do estudo será em grande parte condicionado pelo estado das relações entre o franqueador e o franqueado. O estado de espírito do franqueado no momento da resposta pode desvirtuar a sua visão do negócio, constituindo este facto uma limitação do estudo.

### **5.3. O ESTUDO DOS FRANQUEADOS FINLANDESES**

#### **5.3.1 PERFIL DOS INQUIRIDOS**

No estudo de Koiraren, Hyrsky e Tuunanen (1997) foram obtidas respostas de 211 franqueados (31% dos inquéritos enviados) com o seguinte perfil:

- Os inquiridos que responderam ao inquérito, tinham uma média de idade de 39 anos e dez meses, tendo o informador mais novo 21 anos e o mais velho 60 anos;
- Têm uma experiência em negócios franqueados de 3 anos e um mês;
- 55% são do sexo masculino;
- 51% têm curso universitário e,
- Uma experiência profissional anterior de 14 anos e oito meses.

Ao compararmos o perfil dos inquiridos nos dois estudos, verificamos uma semelhança. No que se refere aos sectores considerados, 45% dos inquiridos pertencem ao comércio a retalho, 25% à restauração e 23% aos serviços.

Este estudo é mais extenso, e aborda outras questões que têm directamente a ver com o franqueado, sendo aqui referidos apenas os resultados úteis para a comparação com o inquérito realizado em Portugal.

### **5.3.2 METODOLOGIA UTILIZADA**

Este estudo é baseado num questionário feito por correspondência a franqueados na Finlândia. Foi utilizada a média e o desvio padrão aliada a uma análise factorial para avaliar as respostas. No presente trabalho, foram apenas considerados como termos de comparação os resultados obtidos pela média e pelo desvio padrão.

As medidas às questões são do tipo Likert, iniciando em 1 um e acabando em 4:

1. Discordo totalmente;



2. Discordo;
3. Concordo;
4. Concordo totalmente.

O presente estudo estatístico tem a ver com a auto-evolução das características empreendedoras dos franqueados, representadas em quatro comportamentos (factores):

1. Conformistas – “*Conformists*”;
2. Disponibilidade para novas opções – “*Lookers-Around*”;
3. Oportunistas – “*Opportunists*”;
4. Auto-Confiantes – “*Self-Confident and Self-Directed*”.

Este estudo é claramente qualitativo e, segundo os autores, não pretende validar os resultados, não sendo suficiente para se tirar conclusões mais fortes acerca das características dos franqueados, apresentando-se como mais um contributo.

### **5.3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

De acordo com os valores apresentados no quadro 1, verificamos que no primeiro grupo de questões, o franqueado tem a convicção de que o franchising é mais fácil e sistemático que o negócio independente. Segundo a análise dos autores, “o franchising é visto como a forma menos difícil de criar um negócio”. À medida que o tempo de franquia vai passando, o apoio do franqueador vai sendo menor, sendo os valores a

pagar pelo franqueado uma fonte de insatisfação. No perfil dos inquiridos, verificamos que estes estão no franchising há relativamente pouco tempo, o que poderá significar um baixo nível de insatisfação.

No segundo grupo de questões, pode-se observar a fraca tendência dos franqueados para procurarem novos desafios. A tendência é positiva, mas não é totalmente conclusiva, considerando o desvio padrão verificado. De acordo com as afirmações dos autores, o lucro e outros rendimentos provenientes do negócio, estão mais interiorizados na mente dos franqueados do que uma ideia de crescimento e expansão, ou seja, quando existe uma vontade em criar um negócio em franchising, o primeiro objectivo é obter sucesso e lucro, em detrimento do desejo de criação de um negócio que permita ao franqueado crescer. Por vezes, um não está dissociado do outro, mas o objectivo principal é sempre o lucro, para que seja possível garantir um rendimento para a família.

Os sentimentos oportunistas não são muito elevados, como prova os valores apresentados no terceiro grupo de questões. Este resultado, ajuda a perceber a razão pela qual as pessoas optam pelo franchising para abrir um negócio independente, e essas razões não passam directamente pelas vantagens que o sistema poderá dar durante o contrato de franquia.

No que se refere ao último grupo de questões, que são relativas à auto-confiança, os resultados obtidos demonstram inequivocamente uma tendência positiva. A auto-confiança é uma característica que se revelou comum a todos os franqueados.

O negócio em franchising pode ser mais fácil que um negócio independente, no entanto, não deixa de exigir uma capacidade e disponibilidade para fazer face aos problemas

diários. O facto dos inquiridos estarem auto-confiantes, poderá não querer dizer que eles aceitaram um negócio em franchising, porque não se sentiam com capacidade intelectual para abrir um negócio pelos seus próprios meios.

Estes valores também medem a satisfação dos franqueados em relação ao seu próprio negócio, principalmente os valores das questões 15 e 16, que se referem ao nível de satisfação relativa à formação e à satisfação relativa à liberdade para criar coisas novas. Na última questão o valor obtido foi o menor deste grupo de questões, mas revela ainda uma tendência bastante positiva. Este facto contradiz o que muitos autores referem acerca da limitação que os franqueadores impõem aos seus franqueados, no que diz respeito à sua liberdade de actuação. Esta é menor que num negócio independente, mas poderá não ser tão limitativa.

QUADRO 1 – RESPOSTAS NO ESTUDO FINLANDÊS

	Média	Desvio Padrão
<b>A - O franqueado é um conformista</b>		
1. O Franchising é melhor que um negócio independente	2,76	0,85
2. O Franchising torna o negócio mais sistemático	3,12	0,83
3. O Franchising torna o negócio mais fácil	3,15	0,78
4. O Franchising diminui o risco do negócio	-	-
<b>B - O franqueado procura novas oportunidades</b>		
5. Desejo explorar novas oportunidades de franchising	2,52	1,09
6. O meu objectivo é ser franqueador	2,12	1,05
7. Uso o Franchising como trampolim para outros negócios	3,10	0,72
8. Franchising permite-me ganhar experiência empresarial	-	-
<b>C - O Franqueado é um oportunista (aproveita a boleia do franqueador)</b>		
9. O meu franqueador é um verdadeiro parceiro de negócio	3,12	0,86
10. O Franchising permite-me ter mais lojas no futuro	1,88	0,90
11. O Franchising permite-me tornar um verdadeiro empreendedor	2,88	0,83
12. Obtenho bons contactos com os outros franqueados	2,82	0,91
<b>D - O franqueado é auto-confiante</b>		
13. Eu gosto de ter responsabilidades	3,71	0,49
14. Considero-me uma pessoa orientada para o cliente	3,71	0,50
15. Estou constantemente em aprendizagem	3,63	0,54
16. Posso fazer uso da minha capacidade inventiva	3,31	0,72

## 5.4. O TESTE AOS FRANQUEADOS PORTUGUESES

### 5.4.1 METODOLOGIA DO TESTE

Para validar as hipóteses referidas, foi realizado um inquérito<sup>1</sup> a vinte franqueados da zona da Grande Lisboa, pertencentes a quatro sectores de actividade<sup>2</sup>:

I. Decoração;

<sup>1</sup> Apresentado no Anexo I.

<sup>2</sup> Os sectores apresentados estão conforme a Revista Franchising & New Business de Junho-Julho de 2004.

II. Comércio Especializado;

III. Moda;

IV. Serviços.

Correspondendo estas vinte entrevistas, a cinco inquiridos por cada um dos sectores.

O referido inquérito foi feito de forma presencial, tendo a sua entrega sido feita directamente nas lojas dos franqueados. Como pressuposto essencial, o inquirido teria que ser sócio da sociedade detentora de um contrato de franchising, sendo tal situação sempre confirmada antes do início de cada inquérito. A amostra do referido estudo foi constituída de forma não aleatória, sendo todos os entrevistados pertencentes a sociedades diferentes. De referir ainda, que não foram entrevistados mais que dois franqueados de cada marca.

Não houve uma pré-definição dos franqueados a inquirir, tendo entrado para a amostra todos aqueles que foram abordados e que acederam responder ao inquérito, até se atingir cerca de 10% da amostra do estudo finlandês. Houve também uma conveniência relativamente às zonas seleccionadas para fazer este estudo. Por este facto e pelo número de pessoas que foram inquiridas (vinte), não existe qualquer pretensão de representatividade face ao universo dos franqueados, funcionando apenas como um pré-teste, no sentido de contribuir para um estudo mais completo às características empreendedoras dos franqueados.

Para avaliar estas quatro hipóteses, foram feitas dezasseis afirmações (quatro afirmações por cada característica), cujas respostas seriam feitas através de uma escala de Likert que varia entre 1 e 5, significando cada valor, o seguinte:

1. Discordo totalmente;
2. Discordo;
3. Não concordo nem discordo (não tem opinião ou não quer responder);
4. Concordo;
5. Concordo totalmente.

De acordo com as respostas dos inquiridos, é calculada uma média que permite ajudar a quantificar as ideias dos franqueados e, conseqüentemente, o seu perfil empreendedor. Tal como foi referido em relação ao estudo finlandês, também não se pretende aqui obter uma ideia indiscutível relativamente aos franqueados portugueses. O objectivo consiste na análise dos resultados na Finlândia e compará-los com uma pequena amostra de franqueados portugueses. Há, no entanto, uma necessidade de entrar com mais variáveis, para além de uma amostra mais representativa, para se chegar a ideias mais de acordo com a realidade.

#### **5.4.2 PERFIL DOS FRANQUEADOS INQUIRIDOS**

Dos cinco franqueados inquiridos no sector da decoração, três têm negócios em artigos de decoração e presentes e os restantes têm negócios em mobiliário e decoração.

No sector da moda todos os inquiridos têm negócios na área do vestuário, enquanto que nos serviços, todos os inquiridos têm negócios na área dos serviços imobiliários.

No que se refere ao comércio especializado, três dos cinco inquiridos que têm negócios neste sector, estão a trabalhar na área das ópticas, estando os outros dois franqueados a trabalhar na área informática.

Em relação ao perfil dos franqueados<sup>3</sup>:

- ◆ 45% têm idades compreendidas entre os 30 e os 39 anos, sendo a média de idades geral 40 anos e 8 meses (o intervalo de idades fica entre os 28 anos e os 62 anos);
- ◆ 55% detêm um contrato de franchising há menos de 3 anos, sendo a média geral de 4 anos e um mês;
- ◆ 55% são do sexo masculino;
- ◆ 65% têm curso universitário e,
- ◆ 50% têm sociedade com mais do que um sócio.

---

<sup>3</sup> Apresentado no Anexo II.

QUADRO 2 – PERFIL DOS FRANQUEADOS INQUIRIDOS

CRITÉRIOS	CATEGORIAS	DISTRIBUIÇÃO	%
IDADE ACTUAL DO FRANQUEADO	<30	2	10,0%
	30-39	9	45,0%
	40-49	5	25,0%
	>50	4	20,0%
		20	100,0%
DURAÇÃO ACTUAL DA FRANQUIA	<3	11	55,0%
	3-6	6	30,0%
	7-10	0	0,0%
	>10	3	15,0%
		20	100,0%
SEXO DO FRANQUEADO	Masculino	11	55,0%
	Feminino	9	45,0%
		20	100,0%
HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DO FRANQUEADO	Universitário	13	65,0%
	Secundário	5	25,0%
	Outros	2	10,0%
		20	100,00%
COMPOSIÇÃO DA SOCIEDADE DO FRANQUEADO	Único sócio	4	20,0%
	Um sócio	6	30,0%
	Mais que um	10	50,0%
		20	100,00%

Alargando mais os intervalos, refira-se que 55% dos inquiridos têm menos de 39 anos, 85% têm a franquia à menos de 6 anos, inclusive, e apenas 20% estão em sociedades individuais.

Verificamos através da média de idades e da duração média dos contratos de franchising, que os franqueados abrem os seus negócios depois de obterem alguma experiência profissional. O facto de 50 % dos inquiridos pertencerem a uma sociedade com mais de um sócio, demonstra a preocupação dos franqueados face ao risco e a sua capacidade de financiamento. De salientar ainda, que este tipo de negócios atraem mais os licenciados, que à partida conhecem melhor este tipo de sistemas e estão melhor informados, e também já uma grande percentagem de mulheres, que cada vez mais vêem o franchising como uma forma para se lançar no mundo dos negócios.

#### **5.4.3 RESPOSTAS AO INQUÉRITO**

Ao analisarmos as respostas às questões (apresentadas no quadro 3), sobressai o facto dos franqueados inquiridos considerarem o franchising mais fácil, sistemático e com menos risco que o negócio independente, no entanto, a média alcançada embora mostre esta tendência, não indica que esta ideia seja inequívoca. Sendo o sector da moda aquele onde as respostas foram mais dirigidas no sentido da aceitação<sup>4</sup> (com uma média de 3,95) e o sector do comércio especializado aquele onde as respostas foram mais inconclusivas (com uma média de 3.05). De referir, que no sector da moda a marca poderá ser considerada de grande importância neste tipo de negócios e, como tal, é considerada uma mais valia.

No que toca ao seu interesse pelo futuro, a tendência é para o desejo em não explorar novos negócios, sejam eles em franchising ou não. O desvio padrão mostra a

---

<sup>4</sup> Apresentado no Anexo III.

discrepância que houve nas respostas, o que nos leva a pensar que nem todos os franqueados pensam da mesma maneira em relação a este assunto. O comércio especializado é o sector onde esta tendência se mostrou mais acentuada (com uma média de 2.1), sendo os sectores da moda e dos serviços aqueles onde a média ultrapassou ligeiramente o valor médio (3.25 e 3.15 de média respectivamente)

No terceiro grupo de perguntas, existe uma tendência apenas na pergunta 12, onde se questiona a obtenção de boas relações com outros franqueados. No que respeita às restantes questões, foi notado um certo receio por parte dos franqueados em responder na questão 9, com valores inferiores a 3, justificando de certa forma a média alcançada que foi inconclusiva. Na questão 10, a média alcançada tem a ver com o facto do franqueados não terem uma ideia precisa acerca deste assunto. Este resultado, tem como justificação o facto dos franqueados não verem o franchising associado a uma forma de obter experiência, para voltar a trabalhar por conta de outrem ou para criar o seu negócio de marca própria.

**QUADRO 3 – RESPOSTAS AO INQUÉRITO**

	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>A - O franqueado é um conformista</b>	<b>3,64</b>	<b>0,82</b>
1. O Franchising é melhor que um negócio independente	3,40	0,75
2. O Franchising torna o negócio mais sistemático	3,80	0,62
3. O Franchising torna o negócio mais fácil	3,70	0,73
4. O Franchising diminui o risco do negócio	3,65	1,09
<b>B - O franqueado procura novas oportunidades</b>	<b>2,83</b>	<b>1,29</b>
5. Desejo explorar novas oportunidades de franchising	2,80	1,06
6. O meu objectivo é ser franqueador	2,20	1,15
7. Uso o Franchising como trampolim para outros negócios	2,30	1,22
8. Franchising permite-me ganhar experiência empresarial	4,00	0,92
<b>C - O Franqueado é um oportunista (aproveita a boleia do franqueador)</b>	<b>3,16</b>	<b>0,99</b>
9. O meu franqueador é um verdadeiro parceiro de negócio	3,20	1,06
10. O Franchising permite-me ter mais saídas profissionais no futuro	2,95	0,94
11. O Franchising permite-me tornar um verdadeiro empreendedor	2,90	0,91
12. Obtenho bons contactos com os outros franqueados	3,60	0,94
<b>D - O franqueado é auto-confiante</b>	<b>4,26</b>	<b>0,84</b>
13. Eu gosto de ter responsabilidades	4,50	0,61
14. Considero-me uma pessoa orientada para o cliente	4,40	0,60
15. Estou constantemente em aprendizagem	4,35	0,67
16. Posso fazer uso da minha capacidade inventiva	3,80	1,20

Foi perguntado directamente se o franchising permite ao franqueado ser um verdadeiro empreendedor, a resposta não foi muito conclusiva, no entanto, segundo as reacções obtidas dos franqueados, a média alcançada quer dizer que em alguns aspectos sim mas noutros não, levando os inquiridos a optar em grande parte por um número médio.

No sector da moda verificou-se uma tendência razoável no sentido positivo, registando-se uma média de 3,65. Por outro lado, o comércio especializado registou uma tendência negativa: 2,6. Existe aqui uma semelhança com os resultados das questões relativas ao conformismo.

Nas últimas quatro questões, os valores apresentados mostram uma tendência inequívoca no sentido de confirmar as afirmações apresentadas, excepto na última afirmação, cuja aceitação se mostrou um pouco mais cautelosa.

No que se refere às principais questões, é visível uma tendência do franqueado para um conformismo, embora o valor alcançado não seja muito elevado. Como foi referido anteriormente, o desejo de aproveitar novas oportunidades no futuro, não faz parte dos interesses da maioria dos franqueados inquiridos. A questão 8 deturpou um pouco esta tendência. Quanto ao oportunismo, o valor alcançado é inconclusivo não permitindo chegar a uma ideia, existindo apenas uma tendência ténue no sentido do sim. Por fim, a auto-confiança do franqueado mostrou-se muito elevada, sendo o valor registado aquele que menos dúvidas suscita.

O sector da decoração é aquele onde a média obtida foi menor, mas não deixa de constituir uma tendência forte (a média registada foi 4). O sector dos serviços a média registada foi de 4,5.

O facto de 28,4% das respostas terem recaído no valor 3 desvirtua um pouco a tendência das respostas, assim, apresenta-se no quadro 4 com as frequências de resposta.

A primeira questão obteve uma média não muito elevada, justificada sobretudo a uma grande quantidade de respostas no valor 3 (60%). No que se refere às outras três questões pertencentes ao primeiro grupo, os resultados apresentados mostram uma clara tendência no sentido da aceitação das afirmações.

A tabela de frequências de resposta apresentada, mostra uma tendência clara para uma não-aceitação das questões 6 e 7, embora as respostas no valor central se tenham situado nos 30%. No que respeita à questão 5, existe uma ligeira tendência para a não-aceitação, mas o facto de existir 50% de respostas no valor médio torna-se difícil afirmar se esta tendência é mesmo verdadeira.

**QUADRO 4 – FREQUÊNCIAS DE RESPOSTA**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	TOTAL
<3	1	0	1	3	6	12	11	1	4	5	5	2	0	0	0	3	54
3	12	6	6	4	10	6	6	2	7	9	10	5	1	1	2	4	91
>3	7	14	13	13	4	2	3	17	9	6	5	13	19	19	18	13	175
TOTAL	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	320

Para concluir o segundo grupo de questões pode-se afirmar com clareza que existe uma aceitação relativa à questão 8.

O facto de se ter atingido no terceiro grupo de questões, um valor médio que por si só, é inconclusivo, torna-se imperativo analisar com mais cuidado esta tabela de frequências. Assim, é possível verificar como já era de esperar, uma elevada percentagem de respostas no valor médio. Observa-se ainda, que nas questões 10 e 11, existe um verdadeiro empate, não sendo por isso possível tirar uma única conclusão. Já as questões 9 e 12 mostraram uma tendência no sentido afirmativo, não sendo esta tendência muito pronunciada na questão 9.

Nas últimas questões, verifica-se uma tendência clara para a sua aceitação, verificando-se na 15ª questão uma tendência menor, tal como já foi afirmado anteriormente, este facto justifica-se graças a três respostas no sentido da sua rejeição.

Como conclusão, pode-se afirmar que o volume das respostas no valor médio prejudicou uma possível conclusão nas questões 5, 10 e 11.

#### **5.4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Em termos globais, este estudo poderá ajudar a caracterizar o franqueado como uma pessoa auto-confiante, mas algo conformista, e com pouca disponibilidade para novas opções. No entanto, se olharmos para o perfil dos inquiridos, podemos encontrar respostas, por exemplo, o facto de mais de metade dos inquiridos ter uma experiência em franchising menor que três anos, poderá justificar a uma menor apetência para novas opções, devido ao facto de estes estarem mais preocupados com o presente negócio, não equacionado por isso futuros negócios. O conformismo surge de uma ideia dos franqueados de que optaram pelo negócio certo (mais fácil e com menos risco) no entanto, não sabemos se já têm experiência anterior em negócios próprios, pois isso daria um maior conhecimento para responderem ao primeiro grupo de questões.

A demonstração de auto-confiança foi uma constante em todas as respostas, não sendo exclusiva de nenhuma faixa etária ou de um determinado sector.

O sector do comércio especializado foi aquele que teve uma média inferior na maioria das questões. Apresentou uma média em que os franqueados não têm tendência para o conformismo, pouca disponibilidade para novas opções, fracas tendências oportunistas e

uma forte auto-confiança. Este facto poderá ter a ver com alguma desilusão instalada, possivelmente justificada pela elevada duração da franquia de alguns dos inquiridos, deste sector. O sector da moda foi aquele onde se registaram médias positivas, e as mais claras tendências no sentido da aceitação de todas as questões. Este sector é, relativamente aos outros aqui analisados, aquele que mais provas têm dado na área do franchising, no sentido de proporcionar experiências positivas aos seus franqueados.

Será que o franqueado opta pelo sistema de franchising para obter algumas facilidades na criação de negócios? Tal é verdade, caso contrário, não tinham optado por este sistema, no entanto, o estudo revela que não existe uma ideia de que os franqueados apostam no franchising, exclusivamente pelas vantagens que ele oferece, como comprovam os resultados relativos ao terceiro grupo de questões.

No que se refere às possibilidades que o franchising oferece, no sentido de desenvolvimento das capacidades do franqueado, ou seja, o que ele pode dar através de uma franquia, verificou-se não existir uma ideia clara de que o franchising será bom para o futuro destes profissionais.

Serão os franqueados verdadeiros empreendedores? Na verdade, o facto de no segundo grupo de questões a média obtida ser negativa, mostra algum desejo de estabilidade por parte dos franqueados inquiridos, não sendo o desejo de crescimento importante para eles. Tal situação, poderá ter a ver, não só com a presente envolvente macroeconómica, mas também, com facto de não ter sido inquirido nenhum franqueado no sector da restauração, que é aquele que, reconhecidamente, obtém melhores resultados.

No grupo três verificou-se pouca preocupação na obtenção de capital social, não havendo uma ideia inequívoca de parceria com o franqueador, e não se verificando uma tendência clara, no sentido da colaboração com os outros franqueados das respectivas redes. Estes factores são vistos por alguns autores como uma vantagem do franchising, mas, provavelmente, tal não deverá estar a ser aproveitado pelos franqueados.

Quando se pergunta ao franqueado se o sistema lhe permite ser um verdadeiro empreendedor, a resposta mostra que a maioria destes não se sentem empreendedores a 100%.

Este grupo de questões procurou validar a característica oportunista dos franqueados no negócio de franchising. A resposta obtida foi neutra. A preocupação das pessoas prende-se mais com as vantagens obtidas na abertura do novo negócio, ou seja, tem mais peso a ideia de que o franchising facilita a abertura de um novo negócio, face às vantagens relativas à gestão do negócio. Assim, a característica oportunista poderia ser mais visível, se fossem feitas questões directamente relacionadas com a abertura do negócio.

Como análise deste estudo, é necessário referir que foram inquiridos franqueados que têm uma participação no dia a dia dos seus negócios, comparecendo frequentemente nas suas lojas. Existem ainda vários franqueados que gerem várias lojas a partir de um escritório central, apoiando-se nos sistemas informáticos e nos gerentes de loja para controlar a actividade, são eles os franqueados multi-unidades, que constituem uma minoria neste estudo. Este facto constitui um importante factor a ter em conta nas conclusões finais deste trabalho.

## 5.5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS DOIS ESTUDOS

Sem deixar de notar que as realidades económicas e sociais, da economia portuguesa e da economia finlandesa, são distintas, e, estando a Finlândia mais próxima da realidade norte americana, arrisco fazer neste estudo uma análise comparativa. Mas nesta situação concreta, as razões que levam os indivíduos a optar por este tipo de negócio, são provavelmente as mesmas.

Os perfis dos inquiridos nos dois estudos são idênticos. Existe uma semelhança ao nível da faixa etária, da duração média das franquias dos inquiridos e da composição elementos do sexo masculino e feminino na amostra. No estudo feito em Portugal, existe uma maior percentagem de franqueados com frequência universitária 65% contra 51% do estudo finlandês.

Ao obter-se duas amostras em que os inquiridos têm perfil semelhante, é possível fazer uma análise comparativa relativa aos dois estudos, correndo-se ainda assim o risco de estarmos a comparar duas realidades distintas.

Para se fazer uma comparação entre os resultados dos dois inquéritos, que, como é sabido, partem de escalas valorativas diferentes (no inquérito português inicia em 1 e acaba em 5, enquanto que no inquérito finlandês inicia em 1 e acaba em 4), foi feita a transposição para uma escala entre 1 e 20, cujos resultados são apresentados no quadro 5.

No primeiro grupo de questões, a média alcançada nos dois estudos é semelhante, tendo o estudo finlandês mostrado na questão 3, uma maior aceitação por parte dos inquiridos

em relação a uma maior facilidade do negócio em franchising face ao negócio independente. Em termos gerais, os dois estudos mostram uma certa conformidade dos franqueados, não havendo aqui qualquer contradição.

**QUADRO 5 – RESPOSTAS AO INQUÉRITO COM ESCALA DE 0 A 20**

	I. Português	I. Finlandês
<b>A - O franqueado é um conformista</b>	<b>14,55</b>	<b>15,05</b>
1. O Franchising é melhor que um negócio independente	13,60	13,80
2. O Franchising torna o negócio mais sistemático	15,20	15,60
3. O Franchising torna o negócio mais fácil	14,80	15,75
4. O Franchising diminui o risco do negócio	14,60	-
<b>B - O franqueado procura novas oportunidades</b>	<b>11,30</b>	<b>12,90</b>
5. Desejo explorar novas oportunidades de franchising	11,20	12,60
6. O meu objectivo é ser franqueador	8,80	10,60
7. Uso o Franchising como trampolim para outros negócios	9,20	15,50
8. Franchising permite-me ganhar experiência empresarial	16,00	-
<b>C - O Franqueado é um oportunista (aproveita a boleia do franqueador)</b>	<b>12,65</b>	<b>13,38</b>
9. O meu franqueador é um verdadeiro parceiro de negócio	12,80	15,60
10. O Franchising permite-me ter mais lojas no futuro	11,80	9,40
11. O Franchising permite-me tornar um verdadeiro empreendedor	11,60	14,40
12. Obtenho bons contactos com os outros franqueados	14,40	14,10
<b>D - O franqueado é auto-confiante</b>	<b>17,05</b>	<b>17,95</b>
13. Eu gosto de ter responsabilidades	18,00	18,55
14. Considero-me uma pessoa orientada para o cliente	17,60	18,55
15. Estou constantemente em aprendizagem	17,40	18,15
16. Posso fazer uso da minha capacidade inventiva	15,20	16,55

Relativamente às questões 5 a 8, verifica-se uma menor disponibilidade dos franqueados inquiridos em Portugal para novas opções, face aos inquiridos finlandeses. Esta discrepância é maior na questão 7, onde os franqueados portugueses se mostram pouco inclinados a criar um novo negócio fora do franchising, pelo menos no curto prazo. Esta situação poderá ter a ver com o pessimismo reinante na economia

em relação a uma maior facilidade do negócio em franchising face ao negócio independente. Em termos gerais, os dois estudos mostram uma certa conformidade dos franqueados, não havendo aqui qualquer contradição.

**QUADRO 5 – RESPOSTAS AO INQUÉRITO COM ESCALA DE 0 A 20**

	I. Português	I. Finlandês
<b>A - O franqueado é um conformista</b>	<b>14,55</b>	<b>15,05</b>
1. O Franchising é melhor que um negócio independente	13,60	13,80
2. O Franchising torna o negócio mais sistemático	15,20	15,60
3. O Franchising torna o negócio mais fácil	14,80	15,75
4. O Franchising diminui o risco do negócio	14,60	-
<b>B - O franqueado procura novas oportunidades</b>	<b>11,30</b>	<b>12,90</b>
5. Desejo explorar novas oportunidades de franchising	11,20	12,60
6. O meu objectivo é ser franqueador	8,80	10,60
7. Uso o Franchising como trampolim para outros negócios	9,20	15,50
8. Franchising permite-me ganhar experiência empresarial	16,00	-
<b>C - O Franqueado é um oportunista (aproveita a boleia do franqueador)</b>	<b>12,65</b>	<b>13,38</b>
9. O meu franqueador é um verdadeiro parceiro de negócio	12,80	15,60
10. O Franchising permite-me ter mais lojas no futuro	11,80	9,40
11. O Franchising permite-me tornar um verdadeiro empreendedor	11,60	14,40
12. Obtenho bons contactos com os outros franqueados	14,40	14,10
<b>D - O franqueado é auto-confiante</b>	<b>17,05</b>	<b>17,95</b>
13. Eu gosto de ter responsabilidades	18,00	18,55
14. Considero-me uma pessoa orientada para o cliente	17,60	18,55
15. Estou constantemente em aprendizagem	17,40	18,15
16. Posso fazer uso da minha capacidade inventiva	15,20	16,55

Relativamente às questões 5 a 8, verifica-se uma menor disponibilidade dos franqueados inquiridos em Portugal para novas opções, face aos inquiridos finlandeses. Esta discrepância é maior na questão 7, onde os franqueados portugueses se mostram pouco inclinados a criar um novo negócio fora do franchising, pelo menos no curto prazo. Esta situação poderá ter a ver com o pessimismo reinante na economia

portuguesa, além disso, os franqueados mostram-se mais preocupados em fazer com que o presente negócio funcione, em vez de lhes permitir crescer empresarialmente. Na Finlândia o resultado é mais afirmativo, no entanto, não demonstra uma tendência muito forte.

Em termos globais os resultados do terceiro grupo de questões é idêntico, mostrando que no estudo finlandês também não foi possível diagnosticar uma tendência clara. No estudo finlandês, os inquiridos sentem-se empreendedores e vêem o franqueador como um verdadeiro parceiro de negócio, já no teste aos franqueados portugueses essa parceria não é tão evidente. Verificou-se ainda, um menor desejo por parte dos inquiridos finlandeses em abrir novas lojas no futuro, com a ajuda das suas franquias.

No que respeita à auto-confiança, os resultados nos dois estudos apresentam as mesmas tendências, igualmente fortes no sentido afirmativo.

Como conclusão desta análise comparativa, verificou-se uma semelhança nos resultados dos dois estudos, ocorrendo apenas uma discrepância ao nível da disponibilidade para outros negócios, que mostrou uma ligeira tendência positiva no estudo finlandês e uma tendência negativa no teste aos franqueados portugueses.

## **5.6. ANÁLISE FINAL DO ESTUDO**

Em termos globais, pode-se referir que existe neste estudo alguns resultados que não são dignos de verdadeiros empreendedores, mas não são suficientes para concluir se o franqueado é ou não um verdadeiro empreendedor.

O franchising torna o negócio mais fácil que o negócio independente. Pode ser verdadeiro, mas não torna o negócio fácil. Isto porque os negócios em franchising precisam do empenho de todos, e se não houver um desejo do franqueado para lutar pela sua sobrevivência, o negócio poderá falir como todos os outros. Existe no franchising uma maior taxa de sucesso, mas isso não quer dizer que existe maiores facilidades. No início do negócio é dada uma orientação ao franqueado, mas à medida que este vai ganhando experiência, vai começar a depender mais de si do que do franqueador, que na prática, tende progressivamente a diminuir o apoio que presta aos seus franqueados mais antigos.

Pelo feed-back obtido dos franqueados portugueses, verificou-se que muitos optavam pelo franchising porque seria impossível atingir o sucesso de outra forma. Por exemplo, as dificuldades em criar no curto prazo uma marca forte ou a falta de experiência no ramo de actividade, facilitaria em muito a tarefa da concorrência em anulá-los, e dificultaria muito a sua relação com os bancos. Sendo o franchising visto como uma ferramenta para atingir um fim, que consiste na criação de um negócio lucrativo.

Como resultado, os franqueados consideram que o franchising torna o negócio um pouco mais fácil, facilita a sua criação, mas cria também problemas na sua gestão. Não é por acaso que as revistas e os sites na Internet que se referem directamente ao franchising, alertam os potenciais compradores de uma franquia, sobre as dificuldades inerentes ao negócio em franchising, desmistificando muitos mitos sobre as facilidades do sistema. Assim, o franqueado quando opta por comprar uma franquia já sabe que não está a comprar facilidades, mas sim algumas armas para enfrentar a concorrência e obter sucesso.

Quando no início deste ponto referi que alguns resultados não são característicos de um verdadeiro empreendedor, estava principalmente a referir-me ao facto de não haver uma tendência clara dos franqueados para pensarem no crescimento futuro. Não é de excluir o facto dos inquiridos estarem a pensar no futuro, isto porque muitos deles não gostam de revelar as suas estratégias para o futuro. No entanto, no estudo finlandês é referido a maior tendência para a estabilidade dos franqueados. Estes preferem obter um rendimento certo para a sua família em detrimento de um crescimento futuro.

No teste feito na zona da Grande Lisboa, os resultados podem ter sido influenciados pela situação económica de Portugal e da Europa, e pelo baixo nível de confiança dos portugueses. Outro factor que poderá ter peso nas respostas, tem a ver com o facto da maioria dos franqueados estar no franchising há pouco tempo, estando mais preocupados com a gestão actual do seu negócio. Muitos deles poderão ainda estar limitados pelos financiamentos que tiveram que solicitar e que ainda vão ter que pagar, além disso, as franquias têm custos regulares (*royalties* e taxas de publicidade) que impedem os franqueados de pensar inicialmente no crescimento dos seus negócios.

A fase inicial de um negócio em franchising exige muito sacrifício por parte do investidor, até este poder reaver o valor do seu investimento. O desejo de crescimento poderá vir numa fase em que o negócio entra numa fase de cruzeiro, provavelmente, poucos são os inquiridos que estão nesta situação.

Existe, de acordo com alguns inquiridos, limitações impostas pelo franqueador ao crescimento dos franqueados. Havendo casos em que o franqueador receia um crescimento demasiado forte, e a consequente perda de capacidade para gerir o negócio

convenientemente. Outros há, que limitam o crescimento dos franqueados a zonas previamente seleccionadas, preferindo crescer noutras zonas com lojas próprias. Numa situação como esta, não vale de nada ter uma visão de crescimento futuro, mas haverá conformismo na mente dos franqueados? Por que razão não revelaram intenções de criar um negócio por conta própria no futuro?

Em resposta a estas questões, pode-se afirmar que poderá existir um conformismo momentâneo, gerado pela situação de cada um. Como já foi referido, estes estudos não fornecem informação suficiente para concluir que o franqueado é um verdadeiro conformista, no entanto, ambos os estudos indicam algumas tendências nesse sentido, mesmo assim, não deixa de ser necessário um estudo mais aprofundado no sentido de avaliar com exactidão esta característica.

O franqueado vê o franqueador como o seu parceiro de negócio, mas demonstra isso de forma pouco clara, isto porque sente que grande parte do trabalho terá que ser feito por si próprio, obtendo também algum conhecimento proveniente da experiência dos seus colegas de negócio. O franqueado tem uma base de trabalho, mas sabe que tem que trabalhar no sentido de melhorar o negócio e ir de encontro com os desejos dos clientes, muitas vezes, isto significa para o franqueado uma grande insistência na defesa das suas ideias, no sentido de alterar processos.

O franchising é um negócio rígido, mas, por vezes, obriga o franqueador dentro das normas previamente estabelecidas a ser flexível para ir constantemente de encontro às ideias do cliente. Não existe neste estudo uma ideia clara de oportunismo, isso poderá ter a ver com o facto dos franqueados saberem que o sistema traz vantagens, mas cria

também algumas limitações à sua actividade normal. Por exemplo, uma rede tem os seus fornecedores fixos, isto facilita o franqueado, porque compra a preços mais vantajosos e obtém melhores prazos de pagamento, mas se o fornecedor se atrasar na entrega da mercadoria, o franqueado não poderá recorrer a outro fornecedor para resolver o seu problema.

O franqueado não deixa de ter que gerir o seu negócio, mas tem que seguir regras. A capacidade inventiva é permitida nos sistemas estabelecidos (sendo que alguns permitem mais que outros), e isso o reconhecem os inquiridos nos dois estudos. As alterações são sugeridas ao franqueador que as analisa e aceita, desde que não desvirtuem todo o conceito previamente estabelecido, e não afecte a imagem da marca. É uma liberdade condicionada, no entanto, muitos franqueados sentem que estão a trabalhar para um bem comum, e que os seus franqueadores estão sempre abertos a novas sugestões, no sentido de melhorar o negócio.

No presente estudo a auto-confiança é uma característica comum a todos os franqueados, contrariando a ideia que os franqueados optam pelo sistema, porque não têm certeza sobre as suas reais capacidades para desenvolverem os seus negócios por conta própria. O franchising não deixa de representar um desafio, e quem deseja criar um negócio, tem que estar motivado, porque este também traz dificuldades. Quem não se sente confiante, trabalha por conta de outrem.

## 5.7. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Ao nível geral, penso que existe em Portugal uma oferta insignificante de estudos sobre franqueados, sendo um assunto onde é possível fazer mais trabalhos, tanto ao nível das suas características como ao nível comportamental e sociológico. Em termos económicos, seria importante conhecer o verdadeiro contributo dos negócios em franchising para as economias regionais.

Enfatiza-se o facto deste teste ter uma pretensão meramente indicativa, e cujo o objectivo é servir de base para o inquérito mais elaborado e cuidado. Socorri-me de um estudo finlandês (cuja amostra incluía 211 indivíduos) que, segundo os autores, não serve para tirar conclusões firmes sobre o assunto, devido à complexidade do tema aqui tratado que, pela sua vertente qualitativa, terá que ser analisado através de outros métodos, como por exemplo, psicossociológicos. No entanto, cumpre o objectivo de analisar as tendências, ainda que meramente indicativas, relativamente às características dos franqueados.

O estudo de Koiraren, Hyrsky e Tuunanen (1997) é uma contribuição para avaliar as verdadeiras características empreendedoras dos franqueados, sendo por isso um ponto de partida para um estudo idêntico em Portugal, com uma amostra mais equilibrada no que diz respeito ao perfil dos inquiridos, e que incluísse outras características com as descritas por Timmons (1985), ou seja, a capacidade de assumir riscos ou a capacidade ao nível das relações humanas, por exemplo.

Este teste feito a franqueados portugueses dará uma boa indicação para trabalhos futuros idênticos, mas com uma amostra maior e alargada a outras zonas do país. Seria

importante ter maior conhecimento sobre as características dos recém franqueados e dos franqueados mais experientes, isto porque em algumas questões pensam de maneira diferente. Verificou-se que nem todas as características são comuns a todos os franqueados e, como tal, deveria ser feita uma espécie de análise segmentada para franqueados.

Para além do que foi referido, torna-se importante estudar em futuros trabalhos, e de forma específica, os franqueados multi-unidades e comparar com os franqueados de pequenos negócios, para aferir do seu grau de motivação e das suas características próprias.

Os resultados deste teste a vinte franqueados, incentivou-me a pensar na realização de um novo estudo bem mais vasto, e com uma metodologia mais cuidada. Sobressaíram algumas tendências interessantes sobre as características dos franqueados, que vale a pena aprofundar. A forma como os inquiridos se mostraram abertos a responder a este tipo de inquéritos, serve de alento, para que num futuro próximo volte a debruçar-me sobre este tema.

## 6. CONCLUSÕES

Segundo alguns autores, o franchising, tal como o Capital de Risco e os “*Business Angels*”, permite ao investidor criar um negócio de forma mais fácil, devido ao apoio que este recebe nas diversas etapas deste tipo de projectos. Não havendo grande expressão do Capital de Risco e dos “*Business Angels*” no nosso país, o Franchising tem registado um crescimento substancial no tecido empresarial português.

O Franchising tem sido considerado como um sistema de grande rigidez e como tal, compromete o desenvolvimento do empreendedorismo, não permitindo quer o desenvolvimento intelectual dos empresários, quer o crescimento orgânico das suas empresas. Assim, tornou-se importante conhecer as características dos franqueados, e se estes encaram o franchising como uma forma de crescimento, ou como uma forma de iniciação que os ajude a desenvolver o seu próprio negócio no futuro, ou, pelo contrário, procuram estabilidade e não pretendem crescer. Muitos autores vêem os franqueados como não empreendedores e acomodados a um negócio já previamente idealizado por terceiros, e, portanto, mais fácil. Para eles um verdadeiro empreendedor nunca se sentirá recompensado neste tipo de negócios, na medida que se sentem limitados pelas regras ditadas pelo franqueador.

Em termos globais torna-se necessário enfatizar o carácter meramente indicativo dos resultados obtidos no teste empírico, tornando-se difícil quer pela dimensão da amostra, quer pela fraca equidade do perfil dos inquiridos, concluir inequivocamente

características comuns aos franqueados. No entanto, é possível diagnosticar algumas tendências relativas a este assunto.

Verificou-se um certo comodismo dos franqueados, que se sentem auto-motivados para criar um negócio que lhes dê um rendimento acrescido aos seus agregados familiares e que lhes dê estabilidade. O franqueado acredita que o franchising torna o seu negócio mais fácil que o negócio independente, tanto ao nível da sua criação como ao nível da sua gestão. Muitos dos inquiridos acreditam que de outra forma não conseguiriam ter um negócio tão lucrativo e, como tal, conformam-se com os limites que o franchising lhes impõe.

Importa referir, que boa parte dos franqueados inquiridos estão no franchising há pouco tempo, e os resultados demonstram bem os seus pensamentos, numa fase inicial. Provavelmente, um investidor que deseja apostar num negócio com potencial de crescimento, não vê franchising como um sinónimo.

O facto de 45% dos inquiridos serem do sexo feminino, poderá ter uma influência no desejo de estabilidade para o seu negócio, daí a possibilidade das suas opções terem recaído pelo franchising.

Os contratos de franchising são bastante rígidos, mas mesmo assim os franqueados acreditam que o sistema lhes permite ter capacidade inventiva. Isto poderá querer transparecer que alguns franqueadores estão dispostos a partilhar de forma mais estreita com os seus franqueados, ideias para o negócio, dando-lhes alguma liberdade para criarem. No entanto, os resultados não mostram uma tendência muito forte, no sentido dos franqueados considerarem os franqueadores verdadeiros parceiros de negócio,

demonstrando que por vezes estão em desacordo, no que se refere aos seus objectivos para o negócio.

O empreendedorismo é um conceito tão amplo e tão pouco consensual que se torna difícil dizer se o franqueado é um verdadeiro empreendedor. Torna-se necessário a elaboração de novos estudos, principalmente a franqueados multi-unidades e a franqueados no sector da restauração (que é o sector mais bem sucedido), para se tirar conclusões mais firmes relativamente a este assunto.

Um negócio em franchising pode ser contratualmente limitado, no entanto, não deixa de representar um desafio ao franqueado, no sentido de procurar a satisfação dos seus clientes sem com isso afectar as regras estabelecidas, e, por vezes, no sentido de procurar obter uma maior abertura do franqueador para introduzir melhorias no negócio. Será que isto não é ser empreendedor?

## **7. BIBLIOGRAFIA**

**Abecassis, Fernando; Cabral, Nuno (2000)**, *Análise Económica e Financeira de Projectos*, Fundação Calouste Gulbenkian, 4ª Edição, Lisboa.

**Aldrich, H.; Zimmer, C. (1986)**, *Entrepreneurship Through Social Networks*. In D. S. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, pp. 3-23. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.

**Alexandre, Maria, (2003)**, 10 Passos para Criar uma Empresa, *Revista Exame*, vol. Abr., pp.80-86.

**Anderson, R.; Condon, C.; Dunkelberg (1992)**, Are Franchisees Real Entrepreneurs, *Journal of Business and Entrepreneurship*, n.º4, pp. 97-105.

**Ansoff, Igor (1968)**, *Stratégie du Development de l'Enterprise*, Hommes et Techniques.

**APCRI (2002)**, ABC do Capital de Risco, via <http://www.apcri.pt>

**APCRI (2004)**, A Actividade do Capital de Risco até Junho de 2004, Ernst & Young.

**Ardichvili, Alexander; Cardozo Richard; Tune, Kathleen; Reinach, Judi (2000)**, *The Role of Angel Investors in the Assembly of Non-Financial Resources of New Ventures*, Babson College.

**Ames, Michael; Wellsfry, Norval (1983)**, *Small Business Management*, West Publishing Company, St. Paul, Minneapolis.

**Associação Nacional de Jovens Empresários**, Guia do Empreendedor.

**Baguley, Philip (1995)**, Managing Successful Project – A Guide for Every Manager, Pitman Publishing, London.

**Banha, Francisco (1998)**, Capital de Risco - Impacto da Fiscalidade, Edição Vida Económica.

**Barros, Carlos (1994)**, Gestão de Projectos, 1ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

**Barros, Carlos (2000)**, Decisões de Investimento e Financiamento de Projectos, 3ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

**Barros, Carlos (1999)**, Avaliação Financeira de Projectos de investimento, 1ª Edição, Vulgata, Lisboa.

**Barros, Hélio (1998)**, Análise de Projectos de Investimento, 4ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

**Batchelor, C. (1993)**, Buzzwords Explained – Hands-On Angels Pick out the Plums, Financial Times Survey – Venture and Development Capital, Financial Times de 24-09-1993.

**Baughn, Christopher; Neupert, Kent (2003)** Journal of Internacional Entrepreneurship: Culture and National Conditions Facilitating Entrepreneurial Start-ups, Kluwer Academic Publishers, n.º1, pp. 313-330.

**Baucus, D.; Baucus, M.; Human, S. (1996)**, Consensus in franchise organizations: A Cooperative Arrangement Among Entrepreneurs, *Journal of Business Venturing* n.º 11 pp. 359–378.

**Baumol, William (1993)**, Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds, *Journal of Business Venturing* vol. 8, n.º 3, pp. 197-210.

**Berle, Gustav (1989)**, *The Do It Yourself Business*, John Wiley & Sons Inc, Nova Iorque.

**BNU (1992)**, *Capital de Risco – Noções Básicas*, Gabinete Técnico Central

**Bossuyt, R (1986)**, The European Continent and Venture Capitalism: Requirements and Government Incentives, *Bank en Financiewezen*, Janeiro, pp. 7-19.

**Brannen, K (1986)**, The Coexistence of Franchising and Entrepreneurship. A Look at Franchisee Characteristics, in Mittlesteadt ed., *Proceedings of the Society of Franchising*.

**Brealey, Richard; Myers, Stewart (1992)**, *Princípios de Finanças Empresariais*, 3ª Edição, McGraw-Hill.

**Brickley, J.; Dark, F.; Weisbach, M. (1991)**, *An Agency Perspective on Franchising*. Financial Management Spring, pp. 27-35.

**Bygrave W.; Timmons, J. (1992)**, *Venture Capital at the Crossroads*, Harvard Business School Press, Boston.

**Churchill, N (1997)**, Mastering Enterprise (Part. 7): Six Phases of Company Growth, FT Pitman Publishing, London.

**Coelho, Pedro (2003)**, À Procura do Final Feliz, Executive Digest, ed. Abril, n.º 102, pp. 88-89.

**Correia, Fernando (2000)**, Localização de Projectos de Investimento e Métodos de Escolha, Jornal do Técnico de Contas e da Empresa, n.º 413, pp. 46-48.

**Cruz, Eduardo (2003)**, Criar uma Empresa de Sucesso, 1ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

**Dahab, Sónia (1996)**, Entendendo o Franchising, Casa da Qualidade, Salvador.

**Dandridge, Thomas; Falbe, Cecilia (1994)**, The Influence of Franchisees Beyond Their Local Domain, International Small Business Journal, n.º12, pp. 39-49.

**Dean, Joel (1952)**, Capital Budgeting: Top Management Policy on Plant, Equipment and Product Development, Columbia University, Nova Iorque.

**De Angelo H. ; Masulis R. (1980)**, Optimal Capital Structure Under Corporate and Personal Taxation, Journal of Financial Economics, Ed. Março, pp. 3-30.

**Dilworth, James (1989)**, Production and Operations Management, 4ª Edição, McGraw-Hill.

**Drucker Peter (1986)**, Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship) – Prática e Princípios, Livraria Pioneira, São Paulo.

**English, W.; Hoy, F. (1995)**, Are Franchisees Actually Entrepreneurs? The International Challenge: Towards New Franchising Relations, Proceedings of the Society of Franchising, in Welsh, D.H.B ed., Las Croabas, San Juan, Porto Rico.

**European Comission (2003)**, Benchmarking Business Angels, Best Report N.º1, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburgo.

**European Franchise Federation (1972)**, European Code of Ethics for Franchising.

**European Venture Capital Association, (1997)**, The Economic Impact of Venture Capital in Europe, Coopers & Lybrand Corporate Finance.

**Falbe, Cecilia; Dandridge, Thomas (1992)**, Franchising as a Strategic Partnership: Issues of Co-operation and Conflict in a Global Market, International Small Business Journal, n.º 12, pp. 40-51.

**Filion, Louis (2002)**, «Entrepreneurs et Propriétaires-Dirigeants de PME», Les PME: Bilan et Perspectives, GREPME Presses Inter-Universitaires, Quebec.

**Freear, John; Sohl, Jeffrey; Wetzel, William (1994)**; Angels and Non-Angels: Are There Differences? Journal of Business Venturing, n.º 9, pp.109-123.

**Freear, John; Sohl, Jeffrey; Wetzel, William (2002)**; Angles on Angels: Financing Technology-Based Ventures – A Historical Perspective – Venture Capital, Vol.4, n.º 4, pp.275-287.

**Freire, Adriano (1991)**, Capital de Risco – Um Parceiro Activo no Desenvolvimento dos Seus Negócios, IPE, ed. Março

**Freire, Adriano (1997)**, Estratégia – Sucesso em Portugal, Editorial Verbo, Lisboa.

**Gartner, William; Starr Jennifer (1993)**, Entrepreneurship Research: Global Perspectives. S. Birley and I. MacMillan ed., The Nature of Entrepreneurial Work, Elsevier Science Publishers, Amesterdão.

**Hackman, J (1987)**, Handbook of Organizational Behaviour: The Design of Work Teams, in Lorsch J., Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.

**Hall, Peter; Dixon, Rob (1991)**, Franchising – Uma Nova Forma de Negociar, Editorial Presença, 1ª Ed.

**Harrison, R.; Mason C. (1996)**, Why Business Angels Say No: A Case Study of Opportunities Rejected by a Informal Investment Syndicate, International Small Business Journal 14, 2.

**Harrison, R.; Mason C. (2000)**, Venture Capital Market Complementarities: The Links Between Business Angels and Venture Capital Funds in the UK, Venture Capital, n.º2, pp. 223-242.

**Harrison, R.; Mason C. (2002)** Is It Worth It? The Rates of Return From Informal Venture Capital Investments, Journal of Business Venturing, n.º17, pp. 211-236.

**Hisrich, R.; Bruch, C. (1989)**, Growth: A Vocational Choice and Psychological Preference, in B. Kirchoff, W. Long, W. McMullan, K. Verper e W. Wetzel ed., Frontiers of Entrepreneurial Research, Wellesley, Babson College.

**Hoffman, Richard; Preble, John (1991)**, Franchising: Selecting a Strategy for Rapid Growth”, Long Range Planning, vol. 24, pp.74.

**Hofstede, G. (1980)**, Culture’s Consequences: Internacional Differences in Work Related Values, Sage Publications, Londres.

**Hornaday, J.; Aboud, J (1971)**, Characteristics of Successful Entrepreneurs, Personnel Psychology, ed. 24, pp. 141-153

**Hoskisson, R.; Hitt, M. (1990)**, Antecedents and Performance Outcomes of Diversification: A Review and Critique of Theoretical Perspectives., Journal of Management n.º 16, pp. 461-509.

**[Http://www.empreededores.net/resenhas.asp](http://www.empreededores.net/resenhas.asp) (2005).**

**[Http://www.empreededores.com/index.php](http://www.empreededores.com/index.php) (2005).**

**IIF – Instituto de Informação e Franchising (2001)**, Directório de Oportunidades

**IIF – Instituto de Informação em Franchising (2003)**, 9º Censo “O Franchising em Portugal”, Lisboa.

**Jensen, M.; Meckling, W. (1976)**, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, n.º 3 pp. 305–360.

**Jones, Meillir (1990)**, Gerenciamento de Projectos – Uma Abordagem Prática e Estratégica do Gerenciamento de Projectos, Mc Graw Hill, São Paulo.

**Julien, Pierre (1996)**, L' entrepreneuriat, Economica, Paris.

**Kanter, R. (1988)**, When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organizations, B. Staw and L. Cummings ed., Research in Organizational Behavior, n.º10 pp.169-211, JAI Press, Greenwich.

**Kaufmann, Patrick; Dant, Rajiv (1998)**, Franchising and the Domain of Entrepreneurship Research, Journal of Business Venturing n.º 14, pp. 5-16.

**Kelly, Peter; Hay, Michael (2001)**, Helping Hand or Watchful Eye?: An Agency Theory Perspective On Private Investor Involvement in Entrepreneurial Ventures, Babson College.

**Kilkenny, Maureen; Nalbart, Laura; Besser Terry (1999)**, Reciprocated Community Support – Small Business Success, Entrepreneurship & Regional Development, n.º11, pp. 231-246.

**Kirzner, Israel (1979)**, Perception, Opportunity, and Profit: Studies in The Theory of Entrepreneurship, University of Chicago Press.

**Knight, F. (1971)**, Risk, Uncertainty and Profit, G.J. Stigler ed., University of Chicago Press.

**Koiraren, Matti; Hyrsky Kimmo; Tuunanen, Mika (1997)**, Paradoxes and Reaction Pairs in Franchising, Babson College

**Kolvereid, Lars; Billvag, Erlend (1993)**, Entrepreneurship Research: Global Perspectives. S. Birley and I. MacMillan ed., Novices Versus Experienced Business Founders: An Exploratory Investigation, Elsevier Science Publishers, Amesterdão.

**Lafontaine, Francine (1992)**, Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results, Journal of Economics, pp. 263-283.

**Lamont, L. (1972)**, What Entrepreneurs Learn From Experience, Journal of Small Business Management, Julho, pp. 36-41.

**Leite, R (1991)**, Franchising: Na Criação de Novos Negócios, Editora Atlas, São Paulo.

**Lindström G., Olofsson C. (2001)**, Early Stage Financing of NTBF's: An Analysis of Contributions from Support Actors. Venture Capital, 3, 2

**Marques, Albertino (1998)**, Concepção e Análise de Projectos de Investimento, 1ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

**Marshall, Alfred (1947)**, Principles of Economics, Macmillian, Londres.

**Marshall, Alfred (1985)**, Princípios da Economia: Tratado Introdutório. Editora Nova Cultural, São Paulo.

**Mason, C.; Harrison, R. (2003)**, Business Angel Network in Europe, via [Http://www.vcr1978.com](http://www.vcr1978.com)

**Matta, Nadim; Ashkenas, Ronald (2003)**, Why Good Projects Fail Anyway, Harvard Business Review, vol. set, pp. 109-114.

**McClelland, David (1961)**, The Achieving Society, Van Nostrand, Princetown, Nova Iorque.

**Mendelsohn, Martin (1970)**, The Guide to Franchising, 5ª edição, Cassell Plc, Londres.

**Meneses, H. (1995)**, Princípios de Gestão Financeira, Editorial Presença, 5ª Edição, Lisboa.

**Morgan, G. (1985)**, Images of Organization, Beverly Hills, Sage.

**Necker, J; Moore, C; Petty, J (1998)**, Administração de Pequenas Empresas – Ênfase na Gerência Empresarial, Makron Books, São Paulo.

**Nelson, R.; Winter, S (1982)**, An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge, Harvard University Press.

**Norton, Seth (1988)**, Franchising, Brand Name Capital, and the Entrepreneurial Capacity Problem, Strategic Management Journal, Vol.9, pp. 105-114.

**Noy, Eli; Shmuel, Ellis, (2003)**, Corporate Risk Strategy: Does it Vary Across Business Activities? European Management Journal, Vol. 21, pp. 119-128.

**Oetinger, Bolko (2004)**, A Plea For Uncertainty: Everybody Complains About Uncertainty, But It Might Be a Good Thing to Have, *Journal of Business Strategy*, vol. 25, n.º 1, pp. 57-59.

**Ouchi, W. (1980)**, Markets Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly* n.º25, pp. 129-142.

**Pilling, B. (1991)**, Assessing Competitive Advantage in Small Businesses: An Application to Franchising, *Journal of Small Business Management* n.º 29, pp. 55-63.

**Pinchot, Giffort, Pellman, Ron (1999)**, *Intrapreneuring in Action*, Berrett-Koehler Publishers.

**Porter, Michael (1980)**, *Competitive Strategy*, The Free Press, Nova Iorque.

**Portes, Alenjandro; Landolf, Patricia (1996)**, The Downside of Social Capital, *The American Prospect*, n.º26, pp. 18-21.

**Prowse, S. (1998)**, Angel Investors and the Market for Angels Investments, *Journal of Banking and Finance* n.º22, pp. 785-792.

**Rich, S.; Gumpert, D (1985)**, *Business plans that Win \$\$\$*, Harper & Row Publishers, Nova Iorque.

**Rodrigues, Jorge (1999)**, em Caderno Especial do PEDIP, C3iM, via <http://www.pedip.min-financas.pt>.

**Roper, Stephen (1998)**, Small Business Economics: Entrepreneurial Characteristics, Strategic Choice and Small Business Performance, Kluwer Academic Publishers, n.º11, pp. 11-24.

**Rumelt, R. (1986)**, Strategy, Structure and Economic Performance (Rev ed.), Boston, MA: Harvard Business School Press.

**Sach, D (1985)**, “Venture Capital and Industrial Growth”, Capital Comercial de Risco, Desenvolvimento Industrial e Inovação Tecnológica, Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa.

**Say, Jean (1964)**, Treatise on Political Economy: On the Production Distribution and Consumption of Wealth, Kelley, Nova Iorque.

**Schumpeter, Joseph. (1934)**, The Theory of Economic Development, Harvard University Press, Nova Iorque.

**Schumpeter, Joseph (1988)**, Teoria do Desenvolvimento Económico, Editora Nova Cultural, São Paulo.

**Shane, S. (1996)**, Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors. Academy of Management Journal, n.º 39, pp. 216-234.

**Shapiro, A. (1983)**, The Role of Financial Institutions of a Community in the Formation Effectiveness and Expansion of Innovating Companies, Shapiro-Huffman Associates.

**Shepherd, J. (1991)**, Entrepreneurial Growth Through Constellations. *Journal of Business Venturing*, n.º 6, pp. 363-373.

**Simões, Barata (1991)**, Franchising – Franquia, Inovação e Crescimento, Texto Editora, Lisboa.

**Soares, J; Fernandes, A; Março, A; Marques J (1999)**, Avaliação de Projectos de Investimento na Óptica Empresarial, Editora Sílabo, Lisboa.

**Spinelli, S.; Birley, S. (1996)**, Toward a Theory of Conflict in the Franchise System, *Journal of Business Venturing Franchise Research Conference*, Janeiro, Atlanta, Georgia.

**Stanworth, J.; Price, S.; Purdy, D.; Zafiris, N.; Gandolfo, A. (1996)**, Business format Franchising: Innovation & Creativity or Replication & Conformity?, *Proceedings of the Society of Franchising*, Honolulu, Hawaii.

**Starr, Jennifer; Bygrave, William (1992)**, The Second Time Around: Outcomes, Assets and Liabilities of Prior Start-up Experience, S. Birley and I. MacMillan ed., *International Perspectives of Entrepreneurship*, Elsevier Science Publishers, Amesterdão.

**Starr Jennifer; Bygrave, William; Tercanli, Dilek (1993)**, Entrepreneurship Research: Global Perspectives. S. Birley and I. MacMillan ed., *Does Experience Pay?: Methodological Issues in the Study of Entrepreneurial Experience*, Elsevier Science Publishers, Amesterdão.

**Starr, J.; MacMillan, I. (1990)**, Research Cooptation Via Social Contracting: Resource Acquisition Strategies for New Ventures, *Strategic Management Journal*, n.º11, pp. 79-92.

**Timmons, Jeffrey (1985)**, *New Venture Creation: A Guide to Entrepreneurship*. Editora Irwin, Illinois.

**Triglia, Carlo (1986)**, Small Firm Development and Political Sub-Cultures in Italy, *European Sociological Review*, n.º 2(3), pp.161-175.

**Vallée, Jacques (1998)**, *Les Enjeux du Millénaire – Capital, Risque et Innovation*, Hachette Littérature, Paris

**Van Osnabrugge, M (1998)**, *Comparison of Business Angels and Venture Capitalists*, Sald Business School, University of Oxford.

**Van Osnabrugge, M.; Robinson, R. (1999)**,. A Comparison of Business Angel and Venture Capital Investment Procedures: An Agency Theory-Based Analysis. Harvard Business School, Working Paper.

**Van de Ven, A.; Angle, H; Poole, M (1989)**, *Research on the Management of Innovation*, Harper & Row, Nova Iorque.

**Venkataraman, S.; MacMillan, I.; McGrath, R. (1992)**, Progress in Research on Corporate Venture, in D. Sexton ed., *State of the Art of Entrepreneurship*, pp.487-519, Kent Publishing Company, Boston.

**Vesper, K (1990)**, *New Ventures Strategies*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.

**Walker, D. (1989)**, *Financing the Small Firm*, *Small Business Economics* n.º 1, pp. 285-296.

**Weick, K (1987)**, *The Competitive Challenge: Substitutes for Corporate Strategy*, in Teece, D. Ed., Cambridge, Ballinger, pp. 221-234.

**Westlund, Hans; Bolton, Roger (2003)**, *Small Business Economics: Local Social Capital and Entrepreneurship*, Kluwer Academic Publishers, Vol.21, n.º2, pp.77-113.

**Zider, B (1998)**, *How Venture Capital Works*, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 131-140.

## ANEXO I

### INQUÉRITO A FRANQUEADOS

#### A. Informações Gerais

◇ Idade Actual do Franqueado: \_\_\_\_\_

◇ Idade do Franqueado no Início da Franquia: \_\_\_\_\_

◇ Sexo do Franqueado:

Masculino.....

Feminino .....

◇ Habilitações Literárias do Franqueado:

Universitário .....

9.º - 12.º .....

Outras .....

◇ Tipo da Sociedade do Franqueado:

Empresário individual.....

Um sócio .....

Mais que um sócio .....

**B. Questões (1-Discordo totalmente; 5-Concordo totalmente)**

1. O Franchising é melhor que um negócio independente ..... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
2. O Franchising torna o negócio mais sistemático..... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
3. O Franchising torna o negócio mais fácil..... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
4. O Franchising diminui o risco do negócio ..... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
5. Desejo explorar novas oportunidades de franchising..... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
6. O meu objectivo é ser franqueador..... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
7. Uso o Franchising como trampolim para outros negócios..... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
8. O Franchising permite-me ganhar experiência empresarial..... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
9. O meu franqueador é um verdadeiro parceiro de negócio ..... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
10. O Franchising permite-me ter mais saídas profissionais no futuro 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
11. O Franchising permite-me tornar um verdadeiro empreendedor ... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
12. Obtenho bons contactos com os outros franqueados..... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
13. Eu gosto de ter responsabilidades ..... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
14. Considero-me uma pessoa orientada para o cliente ..... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
15. Estou constantemente em aprendizagem..... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
16. Posso fazer uso da minha capacidade inventiva..... 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## ANEXO II

FRANQUEADOS	IDADE ACTUAL DO FRANQUEADO	DURAÇÃO ACTUAL DA FRANQUIA	SEXO DO FRANQUEADO	HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	COMPOSIÇÃO DA SOCIEDADE
<b>DECORAÇÃO</b>					
	34	2	F	U	1S
	49	1	M	U	I
	41	6	F	U	M1
	39	1	M	U	I
	38	3	F	U	1S
<b>COM. ESPECIALIZADO</b>					
	34	13	M	S	M1
	62	12	F	S	1S
	58	15	M	O	M1
	28	0	M	U	M1
	46	2	M	O	1S
<b>MODA</b>					
	40	1	F	U	M1
	42	1	F	S	1S
	31	0	F	U	M1
	34	4	F	U	I
	33	6	F	U	I
<b>SERVIÇOS</b>					
	57	1	M	U	M1
	50	5	M	S	M1
	35	6	M	U	M1
	29	1	M	U	M1
	34	2	M	S	1S

Nota: O agrupamento das empresas por sector está efectuado de acordo com a revista Franchising & New Business de Junho-Julho de 2004.

M – Masculino;

F – Feminino;

U – Frequência Universitária;

S – Frequência no Ensino Secundário;

O – Outras;

I – Sociedade Individual;

1S – Um Sócio;

M1 – Mais que um sócio.



### ANEXO III

FRANQUEADOS	QUESTÕES														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>MEDIA GERAL</b>	3,40	3,80	3,70	3,65	2,80	2,20	2,30	4,00	3,20	2,95	2,90	3,60	4,50	4,40	4,35
<b>DESVIO PADRÃO</b>	0,75	0,62	0,73	1,09	1,06	1,15	1,22	0,92	1,06	0,94	0,91	0,94	0,61	0,60	0,67
<b>DECORAÇÃO</b>	3,40	4,20	4,00	3,40	2,60	2,20	2,60	3,80	3,60	3,00	2,80	3,20	4,20	4,00	4,00
	0,89	0,45	0,71	1,14	1,14	0,84	1,14	0,45	0,56	0,71	0,45	1,30	0,84	0,71	0,71
	3	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	4	3	4
	3	4	3	2	4	2	3	4	4	4	2	4	5	4	4
	3	4	4	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	4	3
	3	4	4	3	1	1	4	4	3	3	3	4	4	4	4
	5	5	5	5	3	3	3	4	4	3	3	4	5	5	5
<b>COM. ESPECIALIZADO</b>	3,20	3,20	3,00	2,80	2,40	1,40	1,40	3,20	3,00	2,00	2,20	3,20	4,80	4,60	4,20
	0,45	0,45	0,71	1,30	1,14	0,56	0,89	1,30	0,71	1,00	0,84	0,45	0,45	0,56	0,84
	4	4	3	4	2	1	1	4	4	3	3	3	5	4	3
	3	3	3	1	1	1	1	4	3	1	1	3	5	5	4
	3	3	4	4	2	1	1	4	3	3	3	4	4	4	5
	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	3	5	5	5
	3	3	2	2	3	2	1	1	2	1	2	3	5	5	4
<b>MODA</b>	3,60	4,00	4,20	4,00	2,60	3,20	2,60	4,60	3,80	3,60	3,20	4,00	4,20	4,40	4,60
	0,89	0,71	0,45	0,71	0,89	1,48	1,52	0,56	0,84	0,56	1,30	1,22	0,45	0,56	0,56
	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
	5	4	5	4	3	5	1	5	4	4	4	4	4	5	5
	3	4	4	4	3	3	2	4	5	4	4	5	4	4	5
	3	5	4	5	3	3	5	5	3	4	1	5	5	5	5
	3	3	4	3	1	1	2	5	3	3	3	2	4	4	4
<b>SERVIÇOS</b>	3,40	3,80	3,60	4,40	3,60	2,00	2,60	4,40	2,40	3,20	3,40	4,00	4,80	4,60	4,60
	0,89	0,45	0,56	0,56	0,89	1,00	1,14	0,56	1,52	0,84	0,56	0,00	0,45	0,56	0,56
	4	4	4	5	3	1	1	5	1	4	4	4	5	5	5
	2	3	3	4	4	3	2	4	2	3	3	4	5	5	5
	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	3	4	5	5	4
	4	4	4	5	3	2	3	5	4	4	4	4	4	4	5
	3	4	3	4	3	1	4	4	1	2	3	4	5	4	4

## **AGRADECIMENTOS**

Um especial agradecimento aos franqueados das seguintes marcas, que participaram neste trabalho:

- KA – KILO AMERICANO;
- XISQUATRO;
- MULTIOPTICAS;
- HABICAST;
- MICHELE K;
- OPTIVISÃO;
- LANIDOR;
- ERA;
- JUST 4 KIDS;
- BEEP INFORMÁTICA;
- THROTTLEMAN;
- REMAX;
- CASA;
- INFORLÂNDIA.