

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAFAEL LUIZ DE PAOLI

**REFLEXÃO SOBRE OS MOTIVOS DO EMPREENDEDOR PARA ABRIR UMA
NOVA EMPRESA OU SE TORNAR UM FRANQUEADO NO SETOR DE
COMIDA JAPONESA EM PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2016

RAFAEL LUIZ DE PAOLI

**REFLEXÃO SOBRE OS MOTIVOS DO EMPREENDEDOR PARA ABRIR UMA
NOVA EMPRESA OU SE TORNAR UM FRANQUEADO NO SETOR DE
COMIDA JAPONESA EM PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão apresentado à
Comissão de Graduação do Curso de
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial
para obtenção do grau em Administração.

Orientadora: Aurora Carneiro Zen

Porto alegre

2016

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer aos meus pais, por todo esforço dedicado em me educar com base nos seus valores que hoje vejo como indispensáveis na minha formação como cidadão. São exemplos de garra e superação que levarei para a vida toda.

À UFRGS, todos seus funcionários e colegas, por me ajudarem a adquirir conhecimentos e experiências fundamentais para alcançar meus objetivos profissionais. Em especial, agradeço a minha Prof.^a Dr.^a Aurora Carneiro Zen, por ter me orientado com muita atenção desde o início da fase de projeto de pesquisa, até a conclusão do trabalho final, sempre com muita paciência e conhecimento acadêmico.

RESUMO

O presente trabalho buscou analisar as motivações dos diferentes empreendedores no momento de abrir um restaurante de comida japonesa em Porto Alegre. Diante de um mercado em constante crescimento e cada vez mais competitivo, os novos empreendedores se deparam com diferentes modelos de negócios para se tornarem proprietários de um restaurante. Com isso, buscou-se esclarecer os dilemas encontrados no momento em que os indivíduos precisaram optar por um novo negócio com maior autonomia e inovação, ou uma franquia com menor risco e um modelo de negócio já testado. Dessa maneira, por meio de uma análise do mercado de comida japonesa na cidade, aliada à contextualização teórica e a uma pesquisa qualitativa, analisou-se o processo de empreender de alguns proprietários de restaurantes que atuam dentro dos diferentes modelos de negócio abordados no estudo. Desse modo, foi feita uma reflexão sobre os motivos que levaram os indivíduos a tomarem determinadas decisões, estabelecendo uma relação com seus objetivos profissionais e de vida.

Palavras-chave: Empreendedores. Negócios. Comida japonesa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Síntese de informações por categoria	22
Quadro 2 – Coleta de dados dos negócios	25
Quadro 3 – Análise comparativa dos empreendedores independentes	36
Quadro 4 – Análise comparativa dos empreendedores Franqueados	43
Quadro 5 – Comparativo dos empreendedores independentes e franqueados ...	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	08
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Objetivos específicos	12
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
2	REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1	EMPREENDEDORISMO.....	14
2.2	FRANQUIAS.....	15
2.2.1	Empreendedor franqueador	16
2.2.2	Empreendedor franqueado	17
2.3	CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES.....	18
2.4	MOTIVAÇÃO	19
2.4.1	Motivação empreendedora	20
2.5	ESTUDOS RELACIONADOS.....	21
2.5.1	Motivação na transição de carreira	22
2.5.2	Elementos motivadores para a criação do próprio negócio	23
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1	COLETA DE DADOS.....	25
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	26
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	27
3.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	28
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
4.1	EMPREENDEDORES INDEPENDENTES.....	29
4.1.1	Vantagens do modelo de negócio	29
4.1.2	Motivação empreendedora	30
4.1.3	Processo de empreender	31
4.1.4	Avaliação da experiência	34
4.1.5	Análise comparativa dos empreendedores independentes	36
4.2	EMPREENDEDORES FRANQUEADOS.....	37
4.2.1	Negócio	37
4.2.2	Motivação empreendedora	38

4.2.3	Processo de empreender.....	39
4.2.4	Avaliação da experiência.....	41
4.2.5	Análise comparativa dos empreendedores franqueados.....	43
4.3	COMPARATIVO DOS EMPREENDEDORES INDEPENDENTES E FRANQUEADOS.....	44
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
	APÊNDICE A – Entrevista semiestruturada.....	55

1 INTRODUÇÃO

Segundo o SEBRAE (*apud* pesquisa GEM, 2014), entende-se como empreendedorismo qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente. Durante o trabalho, abordar-se-á sobre empreendedores que decidiram criar uma nova empresa, e, também, sobre os que optaram pela expansão de um empreendimento já existente, investindo em franquias. É importante destacar que o foco principal é o indivíduo empreendedor, mais do que o empreendimento em si.

O Brasil vem participando da Pesquisa GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) desde os anos 2000. Esta pesquisa ocorre no âmbito mundial e teve seu início em 1999, conduzida por duas instituições, a *Babson College* e a *London Business School*. No Brasil, a pesquisa é realizada pelo IBQP (Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade), com apoio técnico e financeiro do SEBRAE. A partir de 2011, passou a contar com o apoio técnico do Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas. Ressalte-se que o projeto tem como objetivo compreender o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico dos países.

De acordo com o relatório GEM Brasil 2014, tem sido um desafio entender qual a motivação que está por trás do empreendedorismo, seja ela por oportunidade ou por necessidade. Os empreendedores por oportunidade são aqueles que iniciam um empreendimento, mesmo quando possuem alternativas de emprego e/ou de renda, ou aqueles que desejam aumentar sua renda, a fim de se tornarem independentes do seu trabalho. Já os empreendedores por necessidade iniciam um negócio por não terem outra opção.

Com base nos dados do relatório GEM Brasil 2014, é possível afirmar que ter um negócio próprio está entre os maiores sonhos do brasileiro, juntamente com o desejo de viajar pelo país e o de adquirir a casa própria. Outro dado que chama atenção é a diferença de percentual entre aqueles que desejam ter o seu negócio (31,4%) e aqueles que sonham em construir carreira em uma empresa (15,8%).

Segundo a pesquisa Empreendedores Brasileiros – Perfis e Percepções 2013, feita pela Endeavor Brasil, os brasileiros consideram o empreendedorismo como um meio de conquistar autonomia, realização e prazer. Aproximadamente 90% dos brasileiros pensam que “empreendedores são geradores de empregos” e quase todos

concordam que “ter um negócio próprio é assumir responsabilidades” e “colocar a mão na massa”.

Destarte, a partir das informações referidas, é relevante afirmar que as pessoas que escolhem o caminho do empreendedorismo possuem motivações semelhantes entre si, e, ao mesmo tempo, diferentes daquelas que optaram por outras carreiras profissionais.

Algumas características são comuns aos empreendedores e alguns autores acreditam que sejam motivadoras do processo de empreender. De acordo com Souza e Guimarães (2005, *apud* COSTA et al., 2008), muitos autores direcionaram-se para a análise da relação existente entre as características pessoais dos indivíduos e a atividade empreendedora, o que foi convencionado como corrente comportamental. Essa corrente tem como pressuposto o fato de que as pessoas veem no empreendedorismo um caminho para a realização pessoal que elas buscam.

Segundo Costa et al. (2008), a atividade empreendedora também sofre influência das relações sociais existentes.

Filion (1993 *apud* COSTA et al., 2008) considera que essas relações são essenciais para a atividade empreendedora, uma vez que o empreendedor é o resultado de suas relações e interações com a família. Depois, este indivíduo desenvolve uma rede de relacionamentos no âmbito empresarial, e as pessoas que fazem parte desta rede acabam se tornando os produtos sociais de que o empreendedor precisa para realizar sua visão. Por outro lado, quando o empreendedor escolhe o caminho de se tornar um franqueado, ele adquire os direitos de uso da marca ou patente de uma empresa já consolidada. Ao assumir a operação da franquia, ele aproveita a vantagem competitiva que a marca já possui, com seu espaço no mercado e resultados historicamente positivos apresentados pelo franqueador; fatores esses que oferecem riscos reduzidos. Nesse modelo, existe pouco espaço para criação e inovação, tendo em vista que o plano de negócios já é pré-formatado, com regras e diretrizes a serem seguidas.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Para iniciar um empreendimento, é importante analisar todas as possibilidades em ser um franqueado, ou criar uma empresa independente. Nos dois modelos, apresentam-se vantagens e desvantagens que devem ser avaliadas, considerando as

expectativas e a realidade financeira do empreendedor. Escolher entre uma opção ou outra é um dilema que atinge boa parte dos novos empreendedores no momento de decidir qual irá se encaixar melhor com suas motivações.

Com efeito, a escolha pela criação de uma empresa independente apresenta maiores desafios iniciais, apesar de existir maior liberdade nas tomadas de decisões. O risco é maior, pois depende de escolhas próprias do empreendedor desde o nome, localização do ponto, estratégias e execução. Tudo isso sem possuir uma métrica para estimar como será sua aceitação no mercado. Esses fatores citados, da mesma maneira que representam riscos, se bem planejados e administrados, têm potencial de resultados exponenciais.

Segundo Hisrich, Peters e Sheirpherd (2009, p. 51):

Apesar da ideia de ser dono de uma empresa ser sedutora, os problemas e armadilhas inerentes ao processo são tão lendários quanto as histórias de sucesso. Permanece o fato de que há mais empreendimentos novos que fracassam do que os que alcançam sucesso. Para ser um dos poucos empreendedores bem-sucedidos, é necessário mais do que apenas muito trabalho e sorte. É preciso raciocinar em um ambiente de alta incerteza, ser flexível e aprender com as falhas de alguém.

Com base em estudos do SEBRAE, dentro de um período de cinco anos, 80% dos negócios abertos de forma independente fecham no Brasil. Quando se trata de franquias, esse número cai para 15% no mesmo intervalo de tempo. Essas estatísticas mostram que, apesar de haver um investimento maior para se ter uma marca consolidada, isso se paga pelos investimentos realizados pelo franqueador na criação da marca e manutenção de seus diferenciais competitivos. Ou seja, essa diferença se justifica pela entrada em um negócio com maiores chances de lucro e estabilidade.

O sistema de franquia é academicamente aceito como um contrato entre dois agentes em que um vende o direito de uso de uma marca, um produto acabado e algum conhecimento e/ou método de gestão a outro agente, em troca de uma combinação de taxas e remuneração (LAFONTAINE, 1992; PFISTER et al., 2006).

Note-se a definição de *franchising* feita pela ABF (Associação Brasileira de Franchising): sistema no qual alguém (franqueador) cede a um terceiro (franqueado) os direitos de uso da marca, os direitos de distribuição exclusiva de produtos e/ou serviços e os direitos de utilizar um sistema de operação e gerência de um negócio de sucesso.

Curran e Stanworth (*apud* HOY; STANWORTH; PURDY, 2000, p. 410) sugerem uma versão mais ampla da definição de *franchising*:

Franchising é um negócio que essencialmente consiste de uma organização (o franqueador) com um pacote de negócio testado em mercado, centrado num produto ou serviço, entrando em um relacionamento contratual com franqueados, tipicamente pequenas firmas autofinanciadas e autogeridas, operando sob a marca registrada do franqueador para produzir e/ou comercializar bens e serviços de acordo com um formato especificado pelo franqueador.

“Franqueador”, portanto, é a pessoa, física ou jurídica, proprietário da marca e detentor de conhecimento, que concede a franquia. Por sua vez, “franqueado” é aquele que compra a concessão e será o operador de determinadas unidades da rede (ELANGO et al., 1997; MONROY et al., 2005; PFISTER et al., 2006; BARROSO, 2002).

Mediante o crescimento contínuo do número de restaurantes no setor de comida japonesa, bem como a procura por eles, muitos empreendedores estão buscando entrar nesse segmento e participar dessa fatia de mercado, seja por meio de franquias de empreendimentos que já possuem relativo sucesso, ou então criando uma nova empresa independente.

Em Porto Alegre, tratando-se de comida japonesa, existem exemplos de empresas independentes que deram certo e funcionam há anos, como o *Sushi By Cleber*, *Takêdo* e o *Daikoku Sushi*. Existem, também, exemplos de empresas que se expandiram e abriram diversas franquias, como a *Temakeria Japesca*, *Sushi Namoto* e o *Gokan Sushi*. Em meio a dezenas de restaurantes que estão em funcionamento, também existiram muitos que abriram e fecharam dentro de um espaço curto de tempo, como o *Shamô Sushi*, *Koji Sushi* e *Confraria Sushi Lounge*.

De acordo com informações da Abresi (Associação Brasileira de Gastronomia, Hospedagem e Turismo), as franquias de comida japonesa tiveram, em 2014, o faturamento superior a R\$ 411 milhões no Brasil, com previsão de novo crescimento este ano. Os restaurantes japoneses no País somam 3 mil e os asiáticos mais 500, segundo a Aregala – Associação de Restauradores Gastronômicos das Américas. Em São Paulo, enquanto as churrascarias somam 500 restaurantes, os japoneses já atingiram 750, de acordo com a Abrasel – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes de São Paulo. Em Porto Alegre, por sua vez, nos dados da Secretaria Municipal da Indústria e Comércio (Smic), não há ainda registros de quantas casas

desta especialidade existem, pois não foi feita a discriminação em relação aos restaurantes registrados, atualmente 620 estabelecimentos. Mas na estimativa do diretor do Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Porto Alegre (Sindpoa), Ismael Tiger Vital, que também é sócio da casa *Sushi By Cleber*, existem pelo menos 60 pontos na capital que oferecem este tipo de culinária. Enquanto isso, as churrascarias registradas na Smic são 146, o que dá duas churrascarias e meia para cada *temakeria* ou restaurantes japoneses existentes na Capital.

Avaliando os dados mencionados, fica claro que o mercado de comida japonesa se encontra em constante crescimento no Brasil, bem como a vontade dos brasileiros em empreender. Levando em consideração as diferentes maneiras de se inserir nesse mercado, é essencial haver conhecimento sobre as vantagens e desvantagens envolvidas, para que, assim, seja possível analisar e refletir sobre motivações que influenciam nas escolhas feitas pelos diferentes empreendedores.

Considerando os pontos positivos e negativos citados sobre investimento em uma franquia ou em um negócio independente, cabe ressaltar que franqueadores são, em verdade, empreendedores que iniciaram seu negócio de forma independente e obtiveram retumbante sucesso. A diferença entre empresas que sobrevivem no mercado, para as que fecham, se deve basicamente a planejamento. Franquias são exemplos de planejamentos que deram certo, por isso os números mostram um aproveitamento maior. Novos empreendimentos, por sua vez, precisam criar seu próprio planejamento desde o início, assumindo maiores riscos.

Portanto, não existem conclusões sobre qual é o modelo de negócio mais efetivo no empreendedorismo, mas sim, estudos que levantam pontos relativamente fortes e fracos de cada. A partir da avaliação desses pontos, as escolhas acontecem. Também não se encontram literaturas, nem pesquisas que indiquem diferença no perfil daqueles que escolhem iniciar uma empresa independente, para aqueles que optam pelo sistema de franquias. Com isso, a decisão fica à escolha dos novos empreendedores que, por muitas vezes, enfrentam dilemas nesse sentido, levando em consideração apenas seus conhecimentos empíricos e suas diferentes motivações em empreender.

Sendo assim, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: qual é a relação entre o perfil empreendedor e a escolha do modelo do empreendimento, mais especificamente franquia ou negócio completamente novo?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

A elaboração de uma pesquisa tem como objetivo analisar as motivações dos diferentes empreendedores no momento de abrir um restaurante de comida japonesa em Porto Alegre. Com isso, espera-se esclarecer os dilemas encontrados no momento em que os indivíduos precisam optar por um novo negócio com maior autonomia e inovação, ou uma franquia com menor risco e um modelo de negócio já testado.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os motivos que levaram os empreendedores a decidirem entre criar uma nova empresa, ou tornarem-se franqueados no setor de comida japonesa em Porto Alegre;
- b) Fazer uma reflexão sobre a origem de suas motivações a partir dos fatores influenciadores no processo de decisão;
- c) Compreender quais são os principais fatores que motivam nas tomadas de decisões dos empreendedores, no momento de escolher o modelo de negócio a seguir;
- d) Analisar a satisfação do empreendedor com a decisão de empreender.

1.3 JUSTIFICATIVA

Existem pesquisas que avaliam diferenças nas motivações das pessoas que têm maior propensão em seguir o caminho do empreendedorismo, para aquelas que preferem a segurança de um trabalho convencional, como empregado, ou autônomo. Porém, ao se escolher o lado do empreendedorismo, não existem dados relevantes que auxiliem na reflexão dos motivos que podem levar o indivíduo a escolher pelo sistema de franquias, ou à criação de uma nova empresa independente.

A escolha pelo setor de comida japonesa em Porto Alegre se deve ao fato de que, para fazer uma avaliação acerca da motivação dos indivíduos, se faz necessário igualar ao máximo as condições de inserção deles em um mesmo mercado, para que

os motivos das decisões sejam as variáveis avaliadas.

Neste sentido, por meio desta pesquisa, espera-se compreender como as diferentes motivações dos empreendedores influenciam em suas tomadas de decisões no momento de escolher entre os diferentes modelos para se iniciar um empreendimento. Ademais, as vantagens e desvantagens conhecidas podem representar oportunidades para uns, e ameaças para outros. Deste modo, esclarecendo melhor a origem das motivações dos empreendedores, que escolhem um novo negócio ou uma franquia, será possível preencher uma lacuna ainda desconhecida nos estudos e pesquisas já existentes.

Os resultados obtidos poderão contribuir para auxiliar as pessoas que pretendem se tornar empreendedoras, indicando conclusões que auxiliem nas tomadas de decisões para planejarem seus negócios. Além disso, a pesquisa poderá colaborar também para aqueles que já escolheram entre uma ou outra opção, a identificarem fatores que podem contribuir para o melhor desempenho e expansão de seus negócios.

O empreendedorismo tem um importante papel no desenvolvimento econômico do Brasil, com a criação de novas empresas e a expansão de empreendimentos já existentes, que contribuem para gerar empregos e riqueza para o País. Considerando o alto índice de empresas abrindo e fechando rapidamente, o estudo também irá contribuir para que exista um melhor aproveitamento nessa relação, assim, beneficiando o desenvolvimento econômico do Brasil.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 EMPREENDEDORISMO

O processo de empreender “envolve mais do que a simples solução de problemas em uma posição administrativa típica” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 31).

O empreendedor precisa encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade, superando as forças que resistem à criação de algo novo. A opção por empreender pode ocorrer devido a fatores externos, ambientais e sociais, a competências pessoais ou a um conjunto de todos esses fatores, considerados por Dornelas (2012) como fundamentais para o surgimento e o desenvolvimento de uma nova empresa.

De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 31), este processo tem quatro etapas diferentes:

- a) Identificação e avaliação da oportunidade;
- b) Desenvolvimento do plano de negócios;
- c) Determinação dos recursos necessários;
- d) Administração da empresa resultante.

Estas fases ocorrem progressivamente, contudo, não de forma isolada. Além disso, uma etapa não necessariamente é concluída antes de ser iniciada a outra.

Algumas fontes utilizadas para a identificação de boas oportunidades são: consumidores e associações de classe, membros do sistema de distribuição e pessoal técnico. Os consumidores representam a melhor fonte de ideias para um novo negócio, isso porque, não raras vezes, falam de produtos que estão faltando no mercado. Estes comentários podem resultar no surgimento de uma ideia e, conseqüentemente, de uma nova empresa. Os distribuidores podem ser considerados uma boa fonte, tendo em vista o contato que eles têm com o consumidor final. Os indivíduos com orientação técnica, por trabalharem com outros projetos, podem conceitualizar novas oportunidades de negócios (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Sendo assim, a identificação e avaliação de uma oportunidade são tarefas difíceis, tendo em vista que as boas oportunidades não aparecem repentinamente. São resultados da atenção de um empreendedor para com as possibilidades, ou de mecanismos capazes de identificar potenciais oportunidades.

2.2 FRANQUIAS

Com o aumento da competitividade, as empresas estão sendo obrigadas a agregar cada vez mais valor aos seus produtos e serviços na tentativa de construir relacionamentos sólidos com os seus consumidores e, para que isso ocorra, é necessário identificar as características e necessidades dos seus clientes (KOTLER; KELLER, 2006).

Adquirir uma franquia é uma maneira de empreender para aqueles que preferem investir em um modelo de negócio já testado, em vez de se arriscarem em algo totalmente novo.

O Brasil regulamentou as franquias por meio da Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994. De acordo com o artigo 2º desta Lei: Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

A Associação Brasileira de *Franchising* (apud SCHUARTZ, 1994, p. 26) conceitua franquia como: “*franchising* é um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias. É baseado em estreita e contínua colaboração entre empresas jurídicas e financeiramente distintas e independentes, a partir da qual o franqueador concede o direito e impõe a obrigação aos seus franqueados de explorarem uma empresa de acordo com o seu conceito. O direito assim concedido tem por objetivo autorizar e obrigar o franqueado, mediante uma contraprestação financeira direta ou indireta, a utilizar as marcas de serviços, logotipos e insígnias, ou *know-how*, direitos autorais, apoiados por uma prestação contínua de assistência comercial e/ou técnica, no âmbito e durante a vigência de um contrato de franquia escrito e celebrado entre as partes para este fim”.

O franqueador também oferece ao franqueado treinamento, suporte permanente, programas de incentivo e o direito de participar de programas de marketing cooperativos. Em troca, o franqueado paga algum tipo de compensação ao franqueador, geralmente *royalties* que representam uma porcentagem das receitas do franqueado. O franqueado pode ser obrigado a garantir certos equipamentos e

suprimentos do franqueador para garantir produtos padronizados e qualidade consistente (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENGRGER, 2010).

Um aspecto importante a ser destacado e que definiu o sucesso do sistema de franquia é a ideia de o indivíduo ser o seu próprio patrão sem a necessidade de se aventurar em uma atividade incerta. A assistência oferecida ao franqueado em caráter permanente e a chance de poder trabalhar com produtos que já possuem credibilidade no mercado tendem a tornar o sistema sinônimo de segurança para o empreendedor.

2.2.1 Empreendedor franqueador

Franqueador é a pessoa física ou jurídica que autoriza os franqueados a fazerem uso de uma marca, cujos direitos lhe são próprios, sendo transmitidos também conhecimentos e padrões necessários para a operação do negócio.

Assim, Leite (1991, p. 26) define franqueador como “aquele que outorga, ou que concede o direito de uso de sua marca a outrem”.

Schwartz (1994, p. 66) conceitua franqueador como:

É a pessoa física ou jurídica que concede e vende a franquia. É aquele que detém a marca e o *know-how* (experiência, técnica) de comercialização de um bem ou serviço e que concede através de um contrato os direitos de uso e/ou de revenda dando assistência técnica-operacional e administrativa na organização e gerenciamento do negócio para o franqueado.

Cherto (1988, p. 46) assim o define:

Franchisor ou franqueador é aquele que, sendo o titular de uma marca e detentor da tecnologia de instalação e operação de um determinado tipo de negócio e/ou titular ou fabricante de um segredo, processo, produto ou equipamento, outorga a alguém, dele jurídica e economicamente independente (o *franchisee*, também chamado franqueado), licença para explorar essa marca, sempre em conexão com a exploração, utilização ou comercialização da ideia, método ou processo, equipamento ou produto de que é titular, detentor ou fabricante, ele, *franchisor* (franqueador) e de acordo com os padrões e normas estabelecidos por ele.

Para tornar-se um empreendedor franqueador, são necessários alguns requisitos, como: haver desenvolvido uma unidade piloto para, somente depois, lançar a rede com todas as características operacionais, financeiras e funcionais do estabelecimento padrão; ser titular dos direitos identificadores do seu conceito

perante o mercado consumidor, por meio de marcas, logotipos, comunicação visual, direitos autorais e outras insígnias; treinar seus franqueados, ofertando assistência técnica e ou comercial, enquanto perdurar o contrato; aperfeiçoar e desenvolver o seu conceito junto às necessidades do mercado consumidor.

2.2.2 Empreendedor franqueado

“Franqueado é a pessoa jurídica ou física que adquire a franquia” (SCHWARTZ, 1994, p. 67).

Segundo Fazzio Júnior (2002, p. 582), “é o licenciado que adquire a franquia, e operacionaliza a distribuição dos respectivos produtos e serviços”.

Cherto (1988, p. 59) complementa este conceito, ao afirmar que:

Franchisee (franqueado) é aquele que adquire do *franchisor* (franqueador) o direito de instalar e explorar uma ou mais unidades com a marca deste, operando esta unidade, ou unidades, de acordo com a orientação e sob a supervisão dele, *franchisor* (franqueador), que lhe fornece treinamento e a assistência necessários.

Para se tornar um empreendedor franqueado, existem alguns requisitos, tais como: empenhar-se ao máximo para o desenvolvimento de sua franquia, assim como conservação e reputação da rede; fornecer aos franqueados dados referentes ao funcionamento da franquia, que possibilitem um controle eficaz, permitindo o acesso por parte do franqueador ao seu estabelecimento; não divulgar a terceiros o *know-how* e seus segredos de negócios, nem após a cessação do contrato e, principalmente, ser leal às relações mútuas.

Em verdade, o empreendedor franqueado tem a vantagem de adentrar a um negócio cuja reputação já foi comprovada, com sucesso, por meio do reconhecimento popular dos produtos industrializados ou serviços prestados, a qual fortalece a sua marca. Trata-se de uma rede própria de distribuição, cujo sucesso da marca está consagrado no mercado. “Quase sempre, a marca do franqueador é bastante conhecida do público consumidor e seu uso pelo franqueado transfere para seu estabelecimento a boa reputação e o conhecimento que o franqueador goza junto a esse público” (CHERTO, 1988, p. 60).

O sistema de *franchising* traz uma maior garantia de mercado ao franqueado, visto que, ao haver testado seus produtos e marcas, o franqueador planejou sua

expansão de tal forma que é conhecedor do perfil dos clientes de seus produtos. Assim, conhece o processo de melhor produzir, vender, assim como detém informações sobre seus concorrentes, possuindo, por conseguinte, um melhor plano de marketing.

2.3 CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES

As características culturais e socioeconômicas dos empreendedores podem ajudar a definir as suas motivações em empreender, sendo possível separá-los em dois grupos: “Aqueles que percebem oportunidades de negócio e aqueles que empreendem como fonte de renda” (SOUZA, 2009, p. 50).

Conforme o autor, os empreendedores por necessidade tendem a pertencer a famílias com baixa renda e a possuir poucos anos de estudo. Estas características revelam uma falta de qualificação, responsável por dificultar o acesso desses indivíduos a melhores vagas no mercado de trabalho, forçando-os a buscar outras fontes de renda.

Para Tavares et al. (2008), os empreendedores são pessoas motivadas internamente, possuem autoconfiança e buscam independência e autonomia, mais do que aqueles que não empreendem. Todavia, aqueles têm predisposição para o progresso e maior percepção sobre o futuro e sobre suas próprias condições para enfrentar dificuldades.

O empreendedor por necessidade, por não ter uma ocupação formal, acaba optando por empreender como forma de alcançar um nível mínimo de renda. Segundo Souza (2009, p. 36), “em função da facilidade de entrada e da possibilidade de operar em pequena escala no setor informal, sujeitando-se a processos intensivos em trabalho e mercados competitivos sob condições inferiores a postos de trabalho formal”. Os empreendedores motivados pela necessidade de uma renda maior, geralmente iniciam seu negócio adaptando sua antiga profissão e não lançando inovações no mercado (SOUZA, 2009).

Empreendedores que percebem oportunidade de negócios entram no mercado para aplicar sua capacidade produtiva, motivados pela expectativa de auferir maiores rendimentos e independência, conscientes dos riscos de mercado aos quais as firmas estão sujeitas. Os trabalhadores não absorvidos pela oferta de emprego iniciam um negócio próprio, sob as formas de autoemprego, a fim de oferecer trabalho a si

mesmos, apesar da exposição aos riscos de mercado, diante da dificuldade de outra opção de renda (SOUZA, 2009, p. 50).

Os indivíduos pertencentes a famílias de classe média, que possuem ensino superior e experiência de trabalho, são os empreendedores que geralmente percebem as oportunidades de negócio. Segundo Souza (2009, p. 50-51), “estes atributos permitem ao empreendedor a identificação de oportunidades de negócio, facilitando a superação das dificuldades inerentes a um novo negócio”.

Por essa razão, o grau de escolaridade é um fator que pode impulsionar fortemente o empreendedorismo por oportunidade. De modo semelhante, a razão de empreendedores, bem como oportunidade/necessidade é maior em graus de escolaridade mais elevados. Esse dado mostra que, quanto maior a qualificação e o conhecimento do empreendedor, maior é a sua percepção das oportunidades. Contudo, não se pode dizer que um maior grau de escolaridade resulta necessariamente em maior número de empreendedores por oportunidade.

2.4 MOTIVAÇÃO

Para Bergamini (1998, p.14), “entender a motivação como um processo significa procurar descobrir como ela ocorre”. Quando se fala sobre a origem da motivação dos empreendedores, busca-se entender como as ações proporcionarão recompensas específicas de acordo com os objetivos de cada indivíduo.

Solomon (2011) afirma que a motivação é uma sucessão de atitudes que despertam o interesse por algo que pode suprir necessidades ou incitar desejos. É todo o conjunto de fatores psicológicos conscientes ou inconscientes de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo.

Segundo Kotler (2006), todas as pessoas possuem necessidades o tempo todo. Algumas necessidades são fisiológicas como a fome, a sede e o desconforto; outras já são psicológicas, como a necessidade de reconhecimento, estima ou integração a determinado grupo. Não obstante, as necessidades passam a ser motivos quando alcançam determinados níveis de intensidade, que levam a pessoa a agir em determinada circunstância.

Ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um. O importante é não o desperdiçar (BERGAMINI, 2003), ou seja, os estudos sobre

as motivações dos empreendedores representam a busca dos motivos que levam os indivíduos a tomarem suas decisões em direção aos seus objetivos de ordem interior e intrínsecos à personalidade de cada um.

O processo motivacional é sempre íntimo e pessoal. É essencial entender o sentido que cada um atribui ao trabalho que realiza (BERGAMINI, 2003). Quando se fala sobre motivação, portanto, estar-se-á se referindo a um tipo de ação que vem de dentro dos próprios indivíduos em questão. Essa ação ocorre por uma questão autônoma presente no mundo interior de cada um, que faz com que existam diferentes decisões para o mesmo questionamento do mundo exterior.

2.4.1 Motivação empreendedora

Por ter um papel fundamental na sociedade, seja atuando em empresas privadas ou administrando organizações sem fins lucrativos, “o empreendedor passa a atuar por sentimento de satisfação pessoal, sendo considerado como uma pessoa motivada, ou seja, de autorrealização pessoal” (TAVARES et al., 2008, p. 122). Por isso, o autor afirma que é possível atribuir o estabelecimento de um novo negócio à necessidade de autorrealização dos indivíduos.

Conforme Endeavor Brasil (2013), o principal motivo para empreender, apontado pelos entrevistados, é a busca por independência pessoal e pela autorrealização. O aspecto financeiro aparece em segundo lugar. Na maioria dos países desenvolvidos, a independência para escolher local e horário de trabalho é uma das principais motivações para abrir um negócio próprio, no Brasil, esse motivo aparece em quarto lugar.

Segundo Costa et al. (2008), a atividade empreendedora também sofre influência das relações sociais existentes.

Filion (1993, *apud* COSTA et al., 2008) considera que essas relações são essenciais para a atividade empreendedora, uma vez que o empreendedor é o resultado de suas relações e interações com a família. Depois, este indivíduo desenvolve uma rede de relacionamentos no âmbito empresarial, e as pessoas que fazem parte desta rede acabam se tornando os produtos sociais de que o empreendedor precisa para realizar sua visão.

Filion (1993, *apud* COSTA et al., 2008), afirma que, no início do desenvolvimento da visão empreendedora, o suporte familiar é muito importante, pois

é ele que adaptará os tipos de visões iniciais que o empreendedor poderá ter ao iniciar um empreendimento. Entretanto, para a constituição e a consolidação de uma visão mais ampla, as novas relações que o empreendedor estabelece com amigos são elementos básicos do processo de formação da visão.

Conforme Costa et al. (2008), é comum a alguns autores, como Dolabela (1999), Dornelas (2005), Chiavenato (2006), Baron e Shane (2007), o entendimento de que, para empreender, os indivíduos devem dominar algumas habilidades específicas. Os autores dos manuais que se propõem a analisar e desenvolver ações empreendedoras sugerem que os empreendedores precisam ter, além de uma boa ideia concebida, o domínio de algumas habilidades, como por exemplo: gerenciar fontes de financiamento e parcerias diversas; promover gerenciamento das atividades cotidianas do negócio; ter disciplina e organização pessoal, entre outros.

De fato, o interesse em empreender pode ser explicado pela vertente comportamental do empreendedorismo, que trata, principalmente, da motivação como busca da autorrealização. Contudo, a motivação também pode ocorrer por necessidade, ou seja, a falta de alternativas, fato que ocorre principalmente nos países subdesenvolvidos e em desenvolvimento.

Segundo Costa et al. (2008, p. 4), “o primeiro motivo consiste na externalização do eu interior, enquanto que o segundo é mais uma alternativa na busca por uma colocação profissional”.

[...] O empresário deve estar sempre motivado, com ânimo elevado, para poder tomar as decisões necessárias para a solução dos problemas naturais que surgem no dia-a-dia. Ele deve transmitir segurança e satisfação no trabalho que realiza. Se ele tem contato direto com clientes, não pode demonstrar qualquer animosidade que venha a desmotivá-los de comprar seus produtos e/ou serviços. Do mesmo modo, os empregados não deverão ter nenhum sinal de desmotivação de seu patrão, para que isso não venha a influenciar negativamente no resultado de seu trabalho (PEREIRA, 1998, p. 97).

2.5 ESTUDOS RELACIONADOS

Buscando verificar como as decisões sobre abrir um negócio (de qualquer tipo) vêm sendo estudadas, encontram-se, na base de dados, alguns trabalhos científicos que tratam de temas relacionados ao tema do presente estudo.

2.5.1 Motivação na transição de carreira

Faz-se relevante avaliar a pesquisa sobre a análise das motivações de transições na carreira de executivos, de Ricardo Chaves Barcellos Carvalho, que foi realizada em 2015. A partir de pesquisas qualitativas, este trabalho teve como objetivo identificar as motivações de mudança na carreira de executivos, considerando o ambiente e relações interpessoais dos mesmos antes e depois da mudança, além de analisar as ações que tomaram frente a essa situação.

A seguir, segue um quadro com a síntese das informações analisadas sobre as categorias de pesquisas determinadas no trabalho:

Quadro 1 – Síntese de informações por categoria

Categoria	Síntese
Satisfação dos executivos na carreira anterior	A maioria dos entrevistados não se sentia plenamente satisfeita enquanto exercia o cargo de executivo. Houve pontos positivos ressaltados por muitos, como o aprendizado constante e o relacionamento interpessoal, e negativos, como a pressão exercida pelas organizações e a falta de propósito.
Principais motivos que levaram a transição	A falta de flexibilidade, autonomia e liberdade, a pressão exercida pelas organizações, a não identificação com a empresa e a busca por novos desafios foram motivos importantes que levaram os entrevistados a transitarem de carreira.
Dificuldade da transição	O medo e a insegurança durante o processo de transição foi algo trazido por todos entrevistados. Dentro disso, deixar a estabilidade financeira foi um fator que pesou no processo de decisão. O apoio familiar foi muito importante.
Satisfação pessoal e profissional atual	Todos entrevistados estão mais felizes após a transição. A autonomia e liberdade para realizar novas atividades e a busca por novos desafios foram sentimentos que muitos entrevistados disseram sentir atualmente.

Fonte: <http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000978951&loc=2015&l=c104e8faa8abb9d7>

Considerando que o trabalho citado trata da análise das motivações nas tomadas de decisões de pessoas que mudaram o rumo de suas carreiras profissionais, é possível estabelecer relações com o estudo proposto pelo presente projeto, em que se buscará avaliar também as motivações dos indivíduos que

precisam optar por um modelo de negócio a seguir, no momento de abrir um restaurante de comida japonesa em Porto Alegre.

2.5.2 Elementos motivadores para a criação do próprio negócio

Outro trabalho encontrado nas bases de dados que contribui para o problema de pesquisa aborda sobre os elementos motivadores para a criação do próprio negócio. Trata-se de uma dissertação feita por Maria Ângela Fernandes Rodrigues e apresentada ao programa de pós-graduação em Administração da PPGA/UFRGS em 2002.

Entre os fatores utilizados para investigar os elementos motivadores dos empreendedores na criação do negócio próprio, encontram-se os relacionados à satisfação pessoal e à influência familiar, à ocupação do empreendedor antes de criar o negócio, à origem dos recursos e a quais atividades que proporcionam maior satisfação.

Como resumo das principais respostas encontradas no estudo, destacam-se os principais motivos para abrir o negócio próprio, elencados pelos entrevistados, os quais se apresentam, na ordem, de satisfação/realização pessoal, desejo de autonomia ou, ainda, em função do reconhecimento, status e poder. Quanto à influência familiar na abertura do próprio negócio, constatou-se que 60% dos entrevistados receberam esta influência, pois possuíam alguém da família que também tinha negócio próprio. Também foi constatado que os entrevistados iniciaram seus negócios com investimento próprio, ou de suas famílias, e que 80% dos entrevistados se sentiam satisfeitos com os resultados de suas decisões e a maioria deles montaria novamente seu negócio em questão naquele momento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para atingir os objetivos desse estudo. Diante disto, busca-se investigar quais as motivações e elementos que influenciam na tomada de decisão dos empreendedores que optam entre dois modelos de negócio distintos para empreender no setor de comida japonesa em Porto Alegre.

O procedimento utilizado para alcançar os objetivos da pesquisa caracteriza-se quanto à abordagem metodológica como uma pesquisa qualitativa, pois não se objetiva quantificar ou medir informações, mas sim, conhecer um grupo de empreendedores. A partir da investigação, buscar-se-á identificar as motivações e os fatores influenciadores no processo de decisão dos indivíduos na hora de escolher um modelo de negócio para abrir um restaurante de comida japonesa em Porto Alegre.

Para Minayo (2001, p. 14):

A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Para desvendar o problema de estudo, a pesquisa ainda se caracteriza como descritiva, com foco nos objetivos relacionados a este estudo. De acordo com Gil (2002, p. 42), este tipo de pesquisa “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Como objeto de estudo, durante a pesquisa, foi feito um estudo envolvendo os proprietários de diferentes restaurantes de comida japonesa em Porto Alegre, que optaram por empreender, nesse setor, por meio da criação de uma nova empresa independente, ou então, adquirindo uma franquia para expandir uma marca já existente. Essa escolha se deve pelo fato de ser um setor com diversas empresas que funcionam dentro dos dois diferentes modelos de negócio abordados durante o trabalho.

3.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturadas, em que foi organizado um conjunto de questões sobre o tema estudado, mas permitiu-se, e às vezes até se incentivou, que o empreendedor entrevistado falasse livremente sobre assuntos que surgiram como desdobramentos do tema principal. Para realizar o estudo, o pesquisador entrou em contato com seis donos de restaurantes que funcionam dentro dos dois diferentes modelos de negócio investigados durante o trabalho, convidando-os para participarem da entrevista. As entrevistas ocorreram nos meses de maio e junho de 2016, na cidade de Porto Alegre. O pesquisador buscou realizá-las, preferencialmente, nos restaurantes. Além disso, também realizou diversas visitas aos estabelecimentos para observação do andamento do negócio.

Quadro 2 – Coleta de dados dos negócios

Nome do negócio	Tipo	Idade do empreendedor	Ano de fundação	Ensino	Outros negócios
Barko Sushi (INDEPENDENTE 1)	Independente	30 anos	2009	Superior incompleto	não
Daikoku Sushi (INDEPENDENTE 2)	Independente	30 anos	2012	Superior incompleto	não
Takone Sushi House (INDEPENDENTE 3)	Independente	40 anos	2014	Médio Completo	Possui uma loja de informática e uma loja de carros
Sushi Namoto (FRANQUEADO 1)	Franqueado	31 anos	2015	Superior completo	não
Gendai Sushi (FRANQUEADO 2)	Franqueado	45 anos	2009	Superior completo	Franquia China In Box e outros negócios da família
Gokan Sushi Lounge (FRANQUEADO 3)	Franqueado	45 anos	2015	Superior completo	Padaria e transportadora

Fonte: Elaborada pelo autor

Para Triviños (1987, p. 146):

[...] a entrevista semiestruturada tem como características questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Com efeito, os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes e o foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador.

De acordo com Manzini (1990/1991, p. 154):

[...] a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual é confeccionado um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Um ponto semelhante, para ambos os autores, refere-se à necessidade de perguntas básicas e principais para se atingir o objetivo da pesquisa. O roteiro serviu, então, para, além de coletar as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

As entrevistas foram feitas pessoalmente, gravadas e transcritas. O entrevistador contou com um roteiro semiestruturado (APÊNDICE A) para se balizar, não se atendo somente às perguntas contidas no mesmo. Gil (1999, p. 117) conceitua a entrevista como “uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”.

Foi elaborado um roteiro de entrevista adequado a ser seguido, buscando atingir os objetivos propostos no projeto de pesquisa, bem como a linguagem, a estrutura e a sequência. Esse roteiro foi montado com base na revisão da literatura e com o apoio de reportagens, pesquisas e referências que possuem relação com o assunto. A entrevista foi feita face a face e individualmente entre o pesquisador e cada um dos informantes.

O roteiro foi construído diferenciando-se em quatro dimensões de análise (A, B, C e D). Essas dimensões são compostas pelas perguntas que serviram como base para o desenvolvimento da entrevista, levando em consideração os objetivos estabelecidos neste trabalho.

- Modelo de negócio: servirá para analisar a percepção do empreendedor sobre as vantagens e desvantagens identificadas por ele na hora de optar pelo modelo de negócio a ser seguido;

- Motivação empreendedora: serão avaliados aspectos motivacionais que levaram o empreendedor a escolher entre um modelo ou outro;
- Processo de empreender: serão feitos questionamentos a respeito das experiências e do caminho percorrido pelo empreendedor ao iniciar seu restaurante;
- Avaliação da experiência: buscar-se-á entender o nível de satisfação do empreendedor em relação aos seus objetivos dentro do negócio, de realização profissional e de vida.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Tendo em vista que o investigador, em uma análise de dados qualitativa, quer apreender “algo a partir do que os sujeitos da investigação lhe confiam” (ESKENAZI; SOUZA, 2014, p. 10 apud AMADO, 2000). Depois de realizadas as entrevistas com um número de empreendedores suficiente para a elaboração do estudo, as mesmas serão analisadas separadamente e delas se colherão os resultados necessários para responder os objetivos iniciais propostos pelo trabalho.

A análise das entrevistas do trabalho será feita seguindo uma análise de conteúdo, um método muito utilizado no âmbito da investigação qualitativa. Após concluídas as entrevistas, será realizada a leitura das falas, por meio das transcrições das entrevistas, para então analisar as relações existentes entre as respostas dos entrevistados, com aquilo que está sendo pesquisado.

Do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo inicia pela leitura das falas, realizada por meio das transcrições de entrevistas, depoimentos e documentos. Geralmente, todos os procedimentos levam a relacionar estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados e articular a superfície dos enunciados dos textos com os fatores que determinam suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural e processos de produção de mensagem. Esse conjunto analítico visa a dar consistência interna às operações (MINAYO, 2007).

3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

É importante frisar que o presente estudo não tem o objetivo de entender a classe empreendedora como um todo, ou, tampouco o mercado de comida japonesa de Porto Alegre. Conforme já explicado, houve determinados critérios para a escolha dos participantes da pesquisa e, conforme sugere Mattar (2001), essa escolha se deu por conveniência do pesquisador. Desse modo, pôde-se, no presente trabalho, realizar uma reflexão sobre os motivos do empreendedor para abrir uma nova empresa ou se tornar um franqueado no setor de comida japonesa em Porto Alegre.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados e analisados os resultados obtidos a partir das respostas dos entrevistados, utilizando-se como base o referencial teórico apresentado no segundo capítulo deste trabalho. Com essa análise, realizada por meio das variáveis apresentadas na metodologia, pretendeu-se atingir os objetivos propostos, sendo o seu principal o de identificar os motivos que levam os empreendedores a decidirem entre criar uma nova empresa, ou tornarem-se franqueados no setor de comida japonesa em Porto Alegre.

Para a realização do trabalho, foram entrevistados seis empreendedores, sendo três empreendedores independentes e três empreendedores franqueados. Os resultados foram estratificados em quatro dimensões de análise: modelo de negócio escolhido; motivações que influenciaram na escolha; processo de empreender; avaliação da experiência.

4.1 EMPREENDEDORES INDEPENDENTES

Foram entrevistados três empreendedores de restaurantes independentes em Porto Alegre, com idade entre 30 e 40 anos. O tempo de vida dos restaurantes varia de 1 ano e 6 meses, até 7 anos entre a data de fundação, até o mês de junho do presente ano. Dentre os referidos entrevistados, dois possuem ensino superior incompleto e um possui ensino médio completo.

4.1.1 Vantagens do modelo de negócio

Para o empreendedor do Barko Sushi (informação verbal)¹, a principal vantagem de ter um negócio independente é ter autonomia nas tomadas das decisões, por exemplo: “A velocidade, agilidade para realizar alguma ideia. Liberdade, mudança de estratégias. Não depender de outros”. Ele também acredita que negócios que possuem bons resultados, não necessariamente se repetirão em outros locais quando franqueados, principalmente no Rio Grande do Sul, pois o povo gaúcho é diferente, “bairrista”. No ponto de vista do empreendedor, não existe literatura para

¹ Entrevista concedida em maio/2016. Entrevistador: Rafael Luiz de Paoli. As perguntas desta entrevista encontram-se transcritas no Apêndice A deste Trabalho.

aplicar em um novo restaurante. Ele acredita que seja por isso que algumas pessoas optem por franquias, pois é um modelo que já deu certo, o que torna o investimento aparentemente mais seguro.

O empreendedor do Daikoku Sushi (informação verbal)², por sua vez, reconhece que: “Franquia pode ter vantagem pela marca já ser conhecida, pode ser um caminho mais fácil. Mas ter uma marca própria lhe permite dar as coordenadas das diretrizes da empresa, não precisar seguir um modelo pronto, nem contratos”. Além disso, autonomia na tomada de decisão, agilidade e independência são os fatores principais do modelo de negócio independente na visão dele.

Na visão do empreendedor do Takone Sushi House (informação verbal)³, o modelo de negócio independente tem como vantagem principal: “Não precisar seguir as regras da franquia, onde eu poderia não concordar. Então optei por fazer o novo”.

Para ele, é necessário muito cuidado para investir em uma franquia. “Existem franquias que não são tão fortes, outras, são fortes por um tempo, mas sofrem decaídas”. Autonomia na tomada de decisão e liberdade são os argumentos que melhor justificam suas escolhas pelo modelo de negócio independente.

4.1.2 Motivação empreendedora

a) Barko

Antes de iniciar o Barko Sushi, o empreendedor trabalhava no meio rural com a família, de maneira totalmente informal. Então, decidiu montar um negócio próprio para ter independência. Ele acredita que abrir um restaurante significou assumir um risco, para ter algo mais compensador em sua vida. Liberdade, autonomia e inovação são fatores muito destacados por ele. “Criar algo que tivesse uma identidade própria, a minha cara, a minha essência. Tinha que traduzir aquilo que eu pensava”.

Às vezes, ele reflete sobre seus erros: “Alguém já viveu isso, por que eu estou errando? Por que não seguir quem já passou por essas experiências?”. Mas ele acredita que é errando que se aprende, e isso o motiva.

² Entrevista concedida em maio/2016. Entrevistador: Rafael Luiz de Paoli. As perguntas desta entrevista encontram-se transcritas no Apêndice A deste Trabalho.

³ Entrevista concedida em maio/2016. Entrevistador: Rafael Luiz de Paoli. As perguntas desta entrevista encontram-se transcritas no Apêndice A deste Trabalho.

b) Daikoku

O empreendedor do Daikoku Sushi trabalhou dentro do SEBRAE em um programa que se chamava “Programa Próprio”, que ensinava como abrir um negócio, criando uma empresa desde o início. Ele presenciava histórias de pessoas interessadas em empreender e muitos exemplos se concretizando. Isso o motivou muito a seguir esse caminho do empreendedorismo. Após fazer um curso de gastronomia, resolveu abrir um restaurante. A escolha pelo setor de comida japonesa foi uma questão de oportunidade e visão de mercado. Após estudar o mercado de restaurantes em geral, percebeu uma tendência muito forte para o crescimento da culinária japonesa em Porto Alegre.

c) Takone

O empreendedor do Takone Sushi House se considera um empreendedor desde sua infância. Ele explica que, quando criança, queria comprar a banca de revista de um amigo, pois ser dono de um negócio próprio sempre foi um desejo. “Nunca acreditei em seguir os modelos de carreira impostos pela sociedade, onde precisa entrar numa faculdade e construir uma carreira em um bom trabalho. Sempre tive vontade de ter autonomia e ser dono do próprio negócio”. A escolha por abrir um restaurante no setor de comida japonesa se deve ao fato de que ele gostava muito da culinária em si, era um consumidor assíduo, e via os restaurantes que frequentava sempre com muito movimento, então, acreditava no potencial de rentabilidade.

4.1.3 Processo de empreender

a) Barko

Para iniciar o Barko Sushi, foram utilizados recursos próprios do empreendedor e seus sócios, adquiridos com economias feitas em experiências profissionais anteriores e apoio familiar. Já existia a ideia de criar algo voltado para a gastronomia, mas sem saber qual a culinária específica. Certo dia, surgiu uma oportunidade de comprar um ponto para iniciar o restaurante, onde antes funcionava outro restaurante de comida japonesa. “Unindo isso ao fato de ser consumidor assíduo dessa culinária,

comecei a pensar: por que não existem restaurantes de comida japonesa com qualidade e preço baixo?”. Foi então que os sócios contrataram uma consultoria para criar o conceito da marca. A partir desse conceito, veio a origem do nome, relacionando “Barko” a um barco de sushi, visto que servir um barco de sushi, na cultura japonesa, significa desejar coisas boas para quem está sendo servido.

Para iniciar o negócio, a maior dificuldade foi a falta de experiência: “Juntamos três sócios que tinham um pouco de dinheiro guardado, mas não sabíamos direito o que estávamos fazendo. Tivemos que aprender na prática”. Outra dificuldade foi o fato de os sócios terem ligação familiar e amizade próxima, pois os conflitos eram mais delicados. Um sócio era parente, outro era amigo da família. Com o tempo, o sócio entrevistado comprou a participação dos outros sócios e passou a administrar sozinho o negócio. Entre as dificuldades de se iniciar um negócio, aquelas que o empreendedor destaca são: a falta de *know-how*, bem como o desafio de gerir uma equipe e contornar os problemas que surgem diariamente. Segundo ele, para superar as dificuldades, foi preciso trabalhar muito e “colocar a mão na massa”, pois ele acredita que “empreender, ter um restaurante, é ter dificuldade todos os dias, é não ter sossego”.

b) Daikoku

O processo de empreender do Daikoku Sushi iniciou quando a comida japonesa ainda era uma tendência. Já era forte em outras regiões do Brasil, mas em Porto Alegre ainda estava recém começando. Os sócios tinham experiência em gastronomia, queriam abrir um restaurante, então, perceberam que esse era um mercado que tinha muito a crescer em Porto Alegre. Foi uma visão empreendedora.

“Na época, não havia referência de marcas fortes de sushi, por isso, resolvemos criar a nossa, com a nossa identidade. Daikoku é um deus da sorte, uma marca que acreditamos muito, pois tem a nossa essência, tem toda uma filosofia por trás dela”. Naquele momento, existiam algumas marcas fortes em Porto Alegre, porém, eram todas independentes. Desta forma, os sócios viram a oportunidade de criar a própria marca e a tornarem forte, assim como as já existentes. Eles acreditam que iniciaram em um momento ideal, quando esse mercado começou a crescer exponencialmente, o que contribuiu para o sucesso obtido. Naquela época, o potencial de rentabilidade que o negócio oferecia era muito interessante, maior do que

hoje em dia, no ponto de vista dos sócios. Isso chamou muito atenção para esse mercado, pois os custos das matérias-primas eram muito mais baixos comparados aos dias atuais. “O cenário de hoje é bem diferente, mais delicado, devido à situação econômica do Brasil que afeta diretamente no produto e no consumidor”.

O restaurante teve início com verbas dos sócios, inclusive com venda de um carro e um imóvel. As principais dificuldades citadas foram: “começar do zero, criar clientela, conquistar confiança e fidelidade do cliente”. Para superar essas dificuldades, os sócios buscaram “criar uma identidade, ficar sempre em cima, trabalhar muito duro para que tudo desse certo. Os donos estarem presentes, botando a mão na massa, tudo isso ajuda, pois, os clientes gostam de ser atendidos pelos donos, se sentirem ‘Vips’, tratados como amigos”.

c) Takone

O proprietário do restaurante Takone Sushi House iniciou com recursos próprios do empreendedor, que juntou durante aproximadamente três anos em outros negócios que ele ainda administra paralelamente. Ele tem um amigo que é dono de um restaurante, o qual ele frequentava, inclusive foi quem o ajudou a começar o seu restaurante, incentivando e dando conselhos. O empreendedor considera como principal dificuldade para iniciar o negócio encontrar mão de obra qualificada, porém, ele foi fazendo ajustes durante a operação e acredita que, hoje em dia, possui a melhor equipe com quem já contou. Além disso, ele também enfrentou algumas dificuldades com procedimentos burocráticos para conseguir aprovações para atuar nesse setor, em decorrência de leis exigidas pela prefeitura de Porto Alegre. Segundo o empreendedor:

[...] o mercado está saturado, a crise está afetando, tem muito restaurante fazendo preço muito baixo, então nós temos que cuidar isso também, o problema do salmão agora diminuiu nossa margem. Hoje o negócio não está sendo tão rentável e atrativo financeiramente como antes

Os diferenciais que ele busca para obter sucesso são: custo benefício, qualidade e atendimento.

4.1.4 Avaliação da experiência

a) Barko

O empreendedor ressalta que, durante o caminho percorrido pelo restaurante, houve muitos erros e acertos, visto que ele ganhou muito dinheiro, mas também perdeu. Com isso, também vieram as divergências de opiniões com os sócios, até o momento em que ele comprou a participação dos outros sócios para seguir em frente sozinho, acreditando em sua maneira de levar o negócio.

Em 30 anos, eu já tenho um pacote de experiências que muitas pessoas em uma vida inteira não viveram, e para mim isso não tem preço. Eu acho que eu poderia ter feito coisas diferentes, mas não me arrependo de ter tentado fazer tudo que eu fiz: errar, tentar de novo, e assim por diante.

O referido empreendedor já recebeu propostas para franquearem sua marca, mas não aceitou, pois não acreditava em franquias dando certo sem estar presente e com voz ativa na rotina do restaurante. Para ele, fazer uma estrutura enxuta foi algo muito positivo: um quiosque.

Devido ao sucesso do quiosque, resolveu criar uma estrutura maior, visando obter maiores resultados, porém, o mesmo sucesso não se aplicou nesse modelo: “Acredito que esse foi o nosso grande erro, pois ‘tu ter’ um *fast food* não é a mesma coisa que ‘tu ter’ um restaurante”. Ele destaca que ser diferente, arriscar, criar são ações que o fazem se sentir útil para a sociedade e trazem realização pessoal para ele, diferentemente de como ele se sentia antes do restaurante, quando trabalhava nos negócios da família. “Eu não troco um muito obrigado sincero de um cliente por 100 mil reais”. Ele define o momento de crise da seguinte maneira: “Agora chegou a hora de decidir se paro, ou se enfio o pé de vez no acelerador, por mais assustador que seja. Tem muita gente boa parando pelo caminho, assim como tem muita gente ruim. Os melhores vão se manter e se dar bem”. Em um curto prazo, o empreendedor pretende abrir três novas unidades móveis com novos parceiros associados. Em médio prazo, a expectativa é de ter seis operações funcionando em dois anos, pois, hoje, considera-se muito mais preparado para isso.

b) Daikoku

O negócio começou em um momento muito bom, favorável para o negócio, o que trouxe muitos resultados positivos e crescentes. Em 2015, caíram bastante os resultados, devido à crise econômica. Em março de 2016, surgiu a crise do fornecimento de salmão, o que aumentou demais o custo do produto. Apesar dessa sucessão de variáveis que impactaram negativamente em seu mercado, o empreendedor considera que soube contornar muito bem a situação:

Criamos produtos com menores custos para o cliente, 'atraindo ele' automaticamente para nossa casa. Atraímos ele, porque ele está querendo comer bem e pagar menos nesse momento. Com isso, acabamos atingindo clientes que não eram nossos, então, nesse momento de crise, conseguimos crescer, tanto que até tivemos que contratar mais no período da crise.

O empreendedor descreve os resultados como muito positivos até o momento, tanto na parte financeira, quanto na experiência como um todo:

O negócio me trouxe crescimento profissional, a visão ficou mais abrangente após entrar nesse mercado. Crescimento profissional como administrador, ser um empresário, ter uma visão ampliada, ser um líder de uma equipe que te entende e luta pelos mesmos objetivos é muito gratificante.

Ele diz que a vida pessoal é muito beneficiada pelo sucesso no negócio, pois se as coisas estão boas no restaurante, também estão boas em casa.

Ele acredita que, em 2017, vai melhorar muito o movimento, mas, até lá, muitos restaurantes ainda vão fechar e apenas os melhores vão se manter. Ele acredita que aqueles que se mantiverem vão se dar muito bem quando a economia reagir.

“Esse ano acredito que vai ocorrer uma varredura no mercado, não só de comida japonesa, mas restaurantes em geral. O mercado vai ficar mais seletivo, quem permanecer vai ser beneficiado”.

c) Takone

Para o empreendedor, o retorno financeiro não superou as expectativas, mas ele se sente satisfeito pela realização de concretizar um projeto: “Com o restaurante eu aprendi muito, como administrador, é a maior equipe que eu administrei. É um negócio que agregou em satisfação pessoal pelo desafio e aprendizado envolvido”.

Sobre as perspectivas para os próximos anos, ele explica que: “Daqui para frente, vamos ter que baixar nosso preço para se adaptar, e talvez abrir o cardápio para outras opções que não apenas sushi. ‘Se adaptar’ à nova realidade”.

4.1.5 Análise comparativa dos empreendedores independentes

Para avaliar as semelhanças e diferenças entre empreendedores que escolheram por criar um negócio totalmente novo, foi feita uma análise comparativa entre as ideias centrais coletadas em cada entrevista.

Quadro 3 – Análise comparativa dos empreendedores independentes

CATEGORIA	INDEPENDENTE 1	INDEPENDENTE 2	INDEPENDENTE 3
NEGÓCIO	Destaca como pontos fortes do seu modelo de negócio a autonomia na tomada de decisão, agilidade e independência	Destaca como pontos fortes do seu modelo de negócio a autonomia na tomada de decisão, agilidade e independência	Destaca como pontos fortes do seu modelo de negócio a autonomia na tomada de decisão e independência
MOTIVAÇÃO	Considera como motivações a busca por independência, autonomia, reconhecimento, a vontade de inovar e assumir riscos, além do sentimento de aprendizado constante que seu negócio proporciona	Sempre quis ser dono do próprio negócio. Já possuía experiência em gastronomia e enxergou, nesse mercado, uma grande oportunidade de empreender	Destaca que sempre foi um empreendedor. Ele explica que nunca pensou em cursar uma faculdade, pois desde criança tinha a vontade de ter autonomia, sendo dono do próprio negócio. Escolheu esse mercado por ser um consumidor e ver potencial de rentabilidade
PROCESSO	Iniciou o negócio com recursos próprios e ajuda da família. Era consumidor, estudou o mercado e enxergou uma boa oportunidade para inserir uma nova marca	Iniciou o negócio com recursos próprios e venda de bens. Já tinha o interesse em ser proprietário de restaurante, então fez um estudo de mercado e teve uma visão empreendedora sobre o potencial de crescimento do setor.	Iniciou o negócio com recursos próprios. Era consumidor e via potencial de rentabilidade. Para empreender, contou com influência e ajuda de amigos com experiência em restaurantes neste setor
AVALIAÇÃO	Avalia que errou muito para aprender e continua em constante aprendizado com o andamento do negócio. "Perdeu" sócios e amigos. Os resultados financeiros são muito variáveis. Ele também ressalta que ganhou muita experiência e passou a se sentir útil para a sociedade, o que lhe proporciona alto grau de realização pessoal e profissional	Avalia que os resultados financeiros são satisfatórios, ganhou muita experiência e crescimento profissional constante como administrador, através da gestão de uma equipe unida que busca os mesmos objetivos. Possui alta realização pessoal e profissional e acredita que esses fatores são diretamente relacionados	Avalia os resultados financeiros como abaixo do esperado, porém avalia como muito positivo o aprendizado e crescimento profissional, além da satisfação pessoal por concretizar mais um projeto
DIFICULDADES	Para iniciar o negócio, destaca a falta de experiência, know how e administração. Durante as operações, ele explica que sempre teve dificuldades, pois isso faz parte do empreendedorismo	Para iniciar o negócio, destaca a falta de know how e atrair clientes. Durante as operações, cita as crises financeiras e no fornecimento de salmão	Para iniciar o negócio, as burocracias de legalização. Durante as operações, a mão de obra desqualificada, saturação do mercado, crises econômicas e no fornecimento de salmão
SOLUÇÕES	Buscou criar identidade própria, criar relacionamento com o cliente e "botar a mão na massa". Procura sempre estar inovando para atrair mais clientes	Buscou criar identidade, fidelizar clientes e "botar a mão na massa". Utilizou as crises como oportunidades de crescimento, através de mudanças no cardápio e promoções	Atua com licenças em fase de aprovação ainda. Realizou diversas substituições de equipe até chegar no nível esperado. Busca trabalhar muito o relacionamento para atrair clientes, além de fazer promoções e mudanças no cardápio
PERSPECTIVAS	Expectativa de crescimento e expansão para os próximos anos, principalmente através de unidades móveis, "Food Trucks"	Expectativa de resultados muito positivos para os próximos anos, pois muitos restaurantes do setor não irão resistir a crise. Acredita que quem permanecer no mercado irá crescer	Avalia que deverá se adaptar a nova realidade do mercado, com mais mudanças no cardápio e diminuição de equipe

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 EMPREENDEDORES FRANQUEADOS

Para investigar as diferenças em relação aos empreendedores independentes, foram entrevistados três empreendedores de restaurantes franqueados em Porto Alegre, com idade entre 31 e 45 anos. O tempo de vida de suas unidades varia de 1 a 7 anos, entre a data de fundação e o mês de junho do presente ano. Entre os referidos entrevistados, todos possuem ensino superior.

4.2.1 Negócio

a) Sushi Namoto

Para o empreendedor da franquia do Sushi Namoto, um ponto muito importante do modelo de negócio escolhido é a facilidade em termos de abrir e gerir um negócio. Ao adquirir uma franquia, existe uma marca pronta com *know-how*, produto, operação e acompanhamento para que tudo funcione da maneira planejada. Deste modo, existe uma confiança muito forte no franqueador.

O principal ponto a favor é o início das operações, pois, apesar da vontade em ter um restaurante, não sabíamos nem por onde começar. Nada de conhecimento em gastronomia, nem em administração de um negócio. Nesse modelo existe todo suporte nesse sentido, se tornou um atalho. É um investimento maior para iniciar o negócio, porém, vale a pena, 'se paga.

b) Gendai

No ponto de vista do empreendedor franqueado do Gendai, a principal vantagem de escolher o modelo de franquia é não precisar se envolver com o negócio, pois ele já é montado e formatado: “Eu não dominava a administração de um restaurante em shopping, por isso, optei por uma franquia de sucesso já reconhecido nesse mercado”.

c) Gokan

Segundo o empreendedor franqueado do Gokan Sushi, “apostar numa marca estável tem menores possibilidades de erros, pois o sucesso da marca já existe, ‘tu

tem' apenas que dar continuidade”.

Ele vê o modelo de negócio independente como algo que pode dar certo, como pode não dar, visto que considera um investimento mais arriscado.

4.2.2 Motivação empreendedora

a) Sushi Namoto

O empreendedor franqueado do Sushi Namoto buscava ser dono de restaurante, pois acreditava ser algo rentável, e juntamente com seu sócio, decidiram ir para o lado de franquias, pois não tinham nenhuma experiência, então, acreditavam que se optassem por um modelo de negócio já testado, teriam maior potencial de sucesso. A escolha pela comida japonesa se deve pelo fato de os sócios gostarem muito da culinária e acreditarem na expansão do mercado. Dessa forma, pesquisaram que havia mais restaurantes de comida japonesa abrindo em porto alegre do que churrascarias.

b) Gendai

O empreendedor franqueado do Gendai, por sua vez, já tinha experiência com franquia de comida chinesa e em outras empresas independentes, ou seja, já era um administrador e investidor de franquias: “Sempre fui empreendedor, tive vários negócios e ainda tenho. É uma característica minha, que eu mantive ano após ano”.

Ele justifica sua escolha, por já conhecer o sistema de franquias da China In Box, que é do mesmo grupo que o Gendai. Ele afirma que confiava muito nesse sistema e no franqueador, pois ele queria abrir um restaurante no shopping, e o Gendai era líder em *fast food* de comida japonesa em shoppings. Eles já tinham enorme experiência e sucesso em São Paulo, além disso, ele destacou a confiança depositada no franqueador principalmente. “Escolhi o Gendai pela padronização existente, é um negócio que funciona. E a escolha por uma franquia de comida japonesa, aqui em porto alegre, foi por não ver essa culinária sendo explorada no shopping, questão de uma visão e oportunidade”.

c) Gokan

O empreendedor franqueado do Gokan seguiu o caminho do empreendedorismo, pelo fato de já ter administrado negócios da família: uma padaria e uma transportadora. Além disso, já atuou em cargos de gerência e diretoria em outras empresas. Ele possui 20 anos de experiência com restaurante, antes como empregado, mas confessa que acha muito melhor ser o proprietário do negócio. Para o empreendedor franqueado do Gokan Sushi, *know-how* e a experiência de mercado do franqueador foram fatores determinantes na sua escolha pela marca. A localização do ponto também foi um fator que contribuiu para a decisão.

4.2.3 Processo de empreender

a) Sushi Namoto

Para iniciar a franquia do Sushi Namoto, o empreendedor e seu sócio usaram recursos próprios e também contaram com a ajuda das famílias. O investimento dessa franquia foi maior em relação às outras, pois é a primeira unidade dessa empresa que conta com restaurante servindo os clientes. Anteriormente, a empresa operava apenas com tele-entrega. Isso foi uma ideia que partiu do franqueador, que resultou em sucesso logo no início. Agora, eles pretendem aplicar esse formato em todas as novas lojas que venham a ser lançadas no mercado.

O empreendedor franqueado considera que foi um fator positivo para a empresa ser mais vista pelo cliente, aumentando sua diversidade. “O cliente pode pedir tele-entrega, retirar no balcão para levar, ou então, comer ali mesmo. Isso faz com que a marca seja mais vista pelos clientes, criando uma familiaridade e fidelidade”.

A maior dificuldade inicial encontrada foi criar a clientela do restaurante na região implantada, pois o poder aquisitivo é inferior a outras regiões da cidade, e não havia referências desse mercado naquela área até então. Assim, foi um desafio inserir a marca na região e criar um público fiel.

Ele acredita que essa dificuldade inicial, com o tempo, tornou-se um diferencial a favor, pois existe pouca oferta na região, então, a empresa soube explorar essa carência de opções e se tornar uma referência.

Para o referido empreendedor, o fato de os donos se fazerem presentes, sempre que possível, ajudando na familiarização do cliente com o restaurante, foi algo que contribuiu: “O cliente gosta de ser atendido pelo dono”.

O franqueado acredita que seu diferencial em relação à loja matriz foi diminuir pela metade o tempo de atendimento que era aplicado, devido ao fato de a localização ser mais central, contribuindo para esse resultado.

b) Gendai

O empreendedor, para iniciar sua franquia, afirma que uma parte dos recursos utilizados foram próprios, e outra parte veio por meio de financiamento do BNDES, uma linha de crédito específica.

Ele afirma que sempre enfrentou dificuldades:

O perfil do restaurante não se aplica da mesma forma no mercado de Porto Alegre. É um modelo paulista que serviu muito bem lá, mas aqui não, pela particularidade do povo gaúcho. O gaúcho tem hábitos diferentes, comportamento de consumo diferente, que geram dificuldades em termos de negócios.

Como alternativas para contornar essas dificuldades, ele procurou adequar o máximo possível o produto a essas características “bairristas”. Mas, como o produto é muito padronizado, ele não tinha flexibilidade para aplicar certas mudanças que ele considerava necessárias. “Minha única flexibilidade é um pouco no preço e na quantidade, mas não consigo ajustar os itens que compõem o produto. Não posso fugir do padrão do franqueador”.

Ele ainda afirma que os diferenciais que deveriam ser favoráveis, no caso do Gendai, acabaram sendo prejudiciais no mercado de Porto Alegre. O alto grau de padronização, que deveria servir para o bom funcionamento do restaurante, acaba deixando o empreendedor sem liberdade para tomar certas medidas que poderiam melhorar o rumo do negócio. Ele reconhece um erro de julgamento em pensar que um negócio de sucesso em São Paulo se aplicaria da mesma forma em Porto Alegre: “O modelo do franqueador não está adaptado a Porto Alegre”.

c) Gokan

Os recursos utilizados para iniciar a franquia do Gokan Sushi foram próprios, adquiridos em trabalhos anteriores, inclusive no exterior, em cargos de gerência e diretoria.

Entre algumas dificuldades encontradas, o empreendedor destaca a estagnação da marca, que já é antiga, tem 12 anos. “Tivemos dificuldade para recolocar o nome no mercado, chamar a atenção do público, até porque vieram muitos novos restaurantes que acabaram se tornando moda entre os clientes, de forma temporária”.

Existe também uma certa “demora” na sua produção, que já foi contestada por clientes. Mas o proprietário do restaurante justifica que isso ocorre devido à qualidade, por ser feito na hora, com salmão fresco. “Não é demorado, é feito na hora, diferente de outros restaurantes concorrentes que entregam rápido, porém, boa parte dos sushis já estão prontos atrás do balcão”.

Ele cita como principal diferencial a sensação de qualidade que passam para o cliente, pois garante que todas as peças de sushi presentes no cardápio são feitas na hora, diferente do que é aplicado em restaurantes concorrentes. Por isso, ele tomou a iniciativa de mudar o *slogan* do restaurante: “Feito na hora, feito para você”.

4.2.4 Avaliação da experiência

a) Sushi Namoto

O empreendedor franqueado avalia que: “No início, alguns meses tiveram prejuízo que já eram riscos calculados, até a operação ficar engrenada e com o tempo se estabilizar. Está em constante crescimento. A avaliação é positiva e crescente”.

Ele ressalta que a crise de 2015 atrapalhou, e recentemente, o problema no salmão que dobrou o custo, mas as perspectivas para os próximos meses são muito positivas.

No seu ponto de vista, a operação, o atendimento e o tempo de entrega são fatores que estão cada vez mais otimizados e servem de âncoras para o seu sucesso.

Sobre a sua satisfação pessoal, ele considera muito positiva e acredita que se houvesse a oportunidade de abrir mais uma franquia nesse setor, com certeza, o faria.

Antes de ter o negócio, ele não se considerava feliz. Hoje em dia, mudou totalmente, trabalha com prazer e se sente realizado pessoal e profissionalmente. Portanto, ele acredita que esses dois fatores são diretamente relacionados.

b) Gendai

Para o empreendedor franqueado, os resultados obtidos até o momento não correspondem às expectativas. A abertura desse negócio influenciou negativamente no estilo de vida do empreendedor, isto é, o prejudicou.

“Hoje, se pudesse escolher, eu abriria mão de ser franqueado e optaria por um modelo de negócio independente para fazer o meu restaurante de comida japonesa. E entre ter, ou não ter um empreendimento nesse setor, eu optaria por não ter”.

Existe um grau de satisfação profissional, levando em conta o aprendizado envolvido, entender bem o modelo franqueado e suas limitações: “Não é um modelo de negócio que eu seguiria novamente, prefiro seguir o meu próprio modelo”.

Considerando o panorama econômico do Brasil e a crise de 2015, ele não vê a possibilidade de manter o negócio nos mesmos moldes em que está sendo conduzido hoje. Em suma, o franqueador vai ter que mudar algumas coisas, adaptar os produtos à nova situação.

c) Gokan

O proprietário do Gokan Sushi se sente realizado por ser dono do próprio negócio. Ele acredita que é gratificante ter uma equipe feliz de colaboradores trabalhando com ele: “Hoje, eu não encaro meus colaboradores simplesmente como 10 funcionários, mas sim 10 famílias, o que são aproximadamente 30 pessoas. Eu levo isso muito a sério, por isso, procuro ‘remunerar eles’ muito bem, para que trabalhem felizes e exista um excelente ambiente de trabalho”.

Ele acredita que, pelo fato de o produto ter excelente qualidade, a equipe ser bem remunerada, o ambiente de trabalho ser excepcional e a localização da loja ser em uma região nobre da cidade, todos esses fatores contribuem para agregar valor ao seu restaurante. Como desafio para o futuro, pretende aumentar o movimento, para que se torne um negócio mais rentável.

4.2.5 Análise comparativa dos empreendedores franqueados

Para avaliar as semelhanças e diferenças entre empreendedores que escolheram adquirir uma franquia para iniciar seu restaurante de comida japonesa, foi feita uma análise comparativa entre as ideias centrais coletadas em cada entrevista.

Quadro 4 – Análise comparativa dos empreendedores Franqueados

CATEGORIA	FRANQUEADO 1	FRANQUEADO 2	FRANQUEADO 3
NEGÓCIO	Facilidade para abrir e administrar o restaurante, confiança no franqueador, marca bem definida e a padronização das operações. Investimento seguro	Maior facilidade, pois o negócio já vem pronto e possui sucesso reconhecido. Exige menor envolvimento e existe grande confiança no franqueador	Marca de confiança e já reconhecida, além de se tratar de um investimento mais seguro
MOTIVAÇÃO	Buscava um negócio próprio que tivesse alta rentabilidade, porém não possuía experiência em restaurante e administração. Escolheu franquia por ter menor risco. Fez estudo de mercado antes de escolher e viu que tinham muitos restaurantes de comida japonesa abrindo nos últimos anos	Era proprietário de franquia de comida chinesa da mesma rede e também administrava outros negócios. Via potencial de rentabilidade, devido o sucesso da marca em São Paulo, então acreditava que também teria bons resultados em Porto Alegre	Era administrador de negócios da família e trabalhou em cargos de gerência e diretoria em outras empresas. Possuía experiência de 20 anos em restaurantes como funcionário, porém sempre quis ser proprietário, pois via potencial de alta rentabilidade
PROCESSO	Iniciou o restaurante com recursos próprios e apoio da família. Escolheu uma franquia pela padronização, sistema pronto, fácil administração. Existiu um grau de inovação nessa franquia, por iniciativa do franqueador.	Iniciou o restaurante com recursos próprios e financiamento do BNDES. Fez uma análise superficial do mercado de comida japonesa em Porto Alegre. Escolheu essa franquia por já conhecer o franqueador e saber do sucesso dele em shoppings centers de São Paulo. Via facilidade para administrar o negócio, devido a alta padronização	Adquiriu a franquia com recursos próprios, em um ponto onde já tinha outro proprietário antes. Confiou na marca por ter 12 anos de existência e o ponto ser muito bom
AValiação	Avalia seus resultados como positivos e crescentes. Possui boa satisfação pessoal e profissional por ter feito uma boa escolha e administrar essa franquia	Avalia os resultados como muito abaixo do esperado. Existe um grau de arrependimento pela escolha do negócio e reconhecimento de um erro de avaliação do mercado. Possui um grau de satisfação profissional pelo aprendizado envolvido	Avalia que os resultados podem ser melhores. Possui satisfação pessoal e profissional por "gerir 10 famílias"
DIFICULDADES	Poder econômico da região e conquistar público foram as principais dificuldades encontradas no início das operações. Durante, as crises econômicas e no fornecimento do salmão	O erro de leitura do mercado de Porto Alegre e os hábitos de consumo da população	Estagnação da marca no tempo, criar valor agregado para o público e fidelizar os clientes foram as principais dificuldades iniciais. Aumento do custo do salmão prejudicou a margem de lucro neste ano
SOLUÇÕES	Inovação implantada na franquia e relacionamento dos sócios contribuíram para o crescimento	Procurou fazer ajustes, mas sem sucesso devido a falta de flexibilidade imposta pela alta padronização do franqueador	Criou novo slogan, com o objetivo de mudar a percepção de valor agregado do público: "Feito na hora, feito para você".
PERSPECTIVAS	Acredita que o negócio melhora cada vez mais e pensa em abrir mais franquias	Talvez não consiga prosseguir as operações, devido a falta de autonomia para fazer mudanças necessárias	Tem o desafio de aumentar o movimento do restaurante, para melhorar os seus resultados

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 COMPARATIVO DOS EMPREENDEDORES INDEPENDENTES E FRANQUEADOS

Quadro 5 – Comparativo dos empreendedores independentes e franqueados

CATEGORIA	INDEPENDENTES	FRANQUEADOS
NEGÓCIO	Autonomia na tomada de decisão e independência foram as principais vantagens destacadas, de forma unânime, pelos indivíduos deste grupo	As principais vantagens que determinaram suas escolhas por um modelo de negócio já testado, é a padronização da gestão do negócio, confiança no franqueador e maior segurança para investir
MOTIVAÇÃO	A busca pela auto realização, avaliação de boas oportunidades e criação de uma marca com identidade própria estão entre os principais fatores que motivaram os indivíduos a iniciarem um negócio completamente novo	Os franqueados demonstraram que o objetivo principal em empreender nesse mercado, foi fazer um investimento que trouxesse alta rentabilidade, porém com menor envolvimento administrativo e maior segurança. Dois deles já tinham outros negócios, e queriam mais uma opção de renda, o outro investiu em uma franquia com a intenção de melhorar seus rendimentos em relação ao trabalho anterior
PROCESSO	Os empreendedores INDEPENDENTE 1 e INDEPENDENTE 2 já tinham vontade de serem proprietários de restaurantes e escolheram o setor de comida japonesa por terem estudado o mercado e identificado boas oportunidades. O INDEPENDENTE 3 já era empreendedor e viu potencial nesse mercado. Todos procuraram criar uma identidade e se diferenciar competitivamente	Os indivíduos deste grupo buscaram marcas de confiança, com produto, gestão e sistema padronizados, prontos para operar. Com isso, acreditavam em uma maior facilidade de administração do negócio, dividindo responsabilidades com o franqueador
AVALIAÇÃO	Todos se sentem realizados profissionalmente pelo fato de terem concretizado um projeto. A questão financeira, apesar de ser importante para eles, aparece em segundo plano quando comparado ao desafio de criar algo novo, gerir uma equipe e se desenvolver como administradores	Percebeu-se que os resultados financeiros influenciam diretamente no grau de satisfação dos franqueados com os seus restaurantes. Apenas o FRANQUEADO 3 mencionou que se sente realizado por gerir uma equipe
DIFICULDADES	As principais dificuldades iniciais destacadas por estes indivíduos, foi a falta de know-how e inexperiência em administração de um negócio. Durante as operações, a saturação do mercado, crises econômicas e o custo do salmão	O FRANQUEADO 1 teve dificuldade inicial em tornar o seu ponto conhecido, o FRANQUEADO 2 fez uma avaliação equivocada de mercado e o FRANQUEADO 3 enfrentou a estagnação da marca que já era antiga. Os indivíduos deste grupo também citaram a crise econômica e o custo do salmão como dificuldade enfrentada no mercado atual
SOLUÇÕES	Criar identidade, através de muito trabalho, relacionamento e atendimento, de forma a fidelizar o cliente. Em relação às dificuldades econômicas do Brasil e o custo do salmão, os empreendedores procuraram estratégias diferentes, fazendo mudanças no cardápio e criando promoções	O único empreendedor franqueado que implantou alguma inovação por iniciativa própria foi o FRANQUEADO 3, que criou um novo slogan, com o objetivo de agregar valor a sua franquia. Os demais empreendedores deste grupo, não tiveram muito que fazer para superar suas dificuldades, devido a alta padronização do sistema de franquias
PERSPECTIVAS	O FRANQUEADO 1 e FRANQUEADO 2 possuem perspectivas de crescimento de marca e resultados para o futuro. O EMPREENDEDOR 3, por sua vez, procura estratégias para que isso seja possível	O FRANQUEADO 1 acredita que seus resultados continuarão aumentando. O FRANQUEADO 2 acredita que será difícil manter o negócio, devido ao erro de avaliação de mercado que fez. O FRANQUEADO 3 tem o desafio de aumentar a lotação do restaurante, para melhorar os resultados

Fonte: Elaborado pelo autor

Algumas características são comuns aos empreendedores e alguns autores acreditam que sejam motivadoras pelo processo de empreender. De acordo com Souza e Guimarães (2005, *apud* COSTA et al., 2008):

Muitos autores direcionaram-se para a análise da relação existente entre as características pessoais dos indivíduos e a atividade empreendedora, o que foi convencionado como corrente comportamental. Essa corrente tem como pressuposto o fato de que as pessoas veem no empreendedorismo um caminho para a realização pessoal que elas buscam.

Autonomia na tomada de decisão e independência foram as principais vantagens destacadas, de forma unânime, pelos empreendedores dos restaurantes independentes para iniciarem um negócio totalmente novo. Para os empreendedores dos restaurantes franqueados, as principais vantagens que determinaram suas escolhas por um modelo de negócio já testado são a padronização da gestão do negócio, confiança no franqueador e maior segurança para investir.

Os motivos descritos pelos empreendedores franqueados para escolherem adquirir os direitos de uso de marcas já reconhecidas vão ao encontro do seguinte conceito de franquia:

Franchising é um negócio que essencialmente consiste de uma organização (o franqueador) com um pacote de negócio testado em mercado, centrado num produto ou serviço, entrando em um relacionamento contratual com franqueados, tipicamente pequenas firmas autofinanciadas e autogeridas, operando sob a marca registrada do franqueador para produzir e/ou comercializar bens e serviços de acordo com um formato específico pelo franqueador (MELO; ANDREASSI, 2012, p. 5).

Considerando os motivos que levam os empreendedores a decidirem por um modelo de negócio, ou outro, durante a entrevista, percebeu-se clara diferença entre os independentes e os franqueados, no que diz respeito à inovação.

Com o aumento da competitividade, as empresas estão sendo obrigadas a agregar cada vez mais valor aos seus produtos e serviços na tentativa de construir relacionamentos sólidos com os seus consumidores, e para que isso ocorra, é necessário identificar as características e necessidades dos seus clientes (KOTLER; KELLER, 2006).

Em um momento de saturação do mercado, pelo elevado número de restaurantes surgindo nos últimos anos, se faz cada vez mais importante criar estratégias para se diferenciar. Além disso, a crise financeira que atingiu o Brasil, bem

como o problema de fornecimento de salmão desse ano, são fatores que demandam mudanças de estratégias para diminuir os impactos desses fenômenos sobre o rendimento dos restaurantes. Sendo assim, os empreendedores independentes possuem maior flexibilidade para efetuar mudanças necessárias ao bom andamento do negócio, enquanto os franqueados não possuem liberdade para efetuar drásticas mudanças de estratégias sem autorização do franqueador. Logo, isso gera um diferencial competitivo para os empreendedores independentes em momentos de instabilidade econômica, como o vivido no Brasil.

Esta avaliação vai ao encontro das ideias de Hisrich, Peters e Sheirpherd (2009, p. 51):

Apesar da ideia de ser dono de uma empresa ser sedutora, os problemas e armadilhas inerentes ao processo são tão lendários quanto as histórias de sucesso. Permanece o fato de que há mais empreendimentos novos que fracassam do que os que alcançam sucesso. Para ser um dos poucos empreendedores bem-sucedidos, é necessário mais do que apenas muito trabalho e sorte. É preciso raciocinar em um ambiente de alta incerteza, ser flexível e aprender com as falhas de alguém.

Durante as entrevistas, foi possível descobrir que nem todos os empreendedores independentes tiveram resultados financeiros acima do esperado, porém, todos se sentem realizados profissionalmente pelo fato de terem concretizado um projeto. A questão financeira, apesar de ser importante para eles, aparece em segundo plano, quando comparada ao desafio de se criar algo novo, gerir uma equipe e se desenvolverem como administradores. Conforme Endeavor Brasil (2013), o principal motivo para empreender, também apontado pelos entrevistados, é a busca por independência pessoal e pela autorrealização. O aspecto financeiro aparece em segundo lugar. Na maioria dos países desenvolvidos, a independência para escolher local e horário de trabalho é uma das principais motivações para abrir um negócio próprio, no Brasil, esse motivo aparece em quarto lugar. Por outro lado, os franqueados demonstraram que o objetivo principal em empreender, nesse mercado, foi fazer um investimento que trouxesse alta rentabilidade, porém, com menor envolvimento administrativo e maior segurança. Para isso, depositaram confiança em empresas com o modelo de negócio já testado e com sucesso reconhecido.

No que diz respeito à avaliação da oportunidade, os empreendedores independentes demonstraram estudos mais detalhados a respeito do mercado, principalmente para avaliar qual seria o posicionamento escolhido da marca,

possibilidades de inovação e criação de identidade própria. No processo de avaliação da oportunidade, estão envolvidos aspectos como: prestar atenção à extensão da oportunidade, seu valor real e seu valor percebido, seus riscos e possibilidades de retorno, sua adequação às habilidades e metas pessoais do empreendedor e ao diferencial da oportunidade em seu ambiente competitivo (HISRICH, PETERS E SHEPHERD, 2009).

Os franqueados demonstraram estudos mais superficiais sobre o mercado de comida japonesa, uma vez que confiavam no sucesso ocorrido em outras unidades de seus franqueadores. O FRANQUEADO 2 chegou a reconhecer seu erro de avaliação da oportunidade, uma vez que acreditou que um negócio de sucesso em São Paulo teria resultado semelhante em Porto Alegre:

O perfil do restaurante não se aplica da mesma forma no mercado de Porto Alegre. É um modelo paulista que serviu muito bem lá, mas aqui não, pela particularidade do povo gaúcho. O gaúcho tem hábitos diferentes, comportamento de consumo diferente, que geram dificuldades em termos de negócios.

Essa confissão vai ao encontro do que o INDEPENDENTE 1 citou como um dos motivos pelos quais ele não investiria em uma franquia: “Negócios que possuem bons resultados não necessariamente se repetirão em outros locais, principalmente no RS, pois o povo gaúcho é diferente, bairrista”.

O FRANQUEADO 1 demonstrou conhecer suas limitações, porém, mostrou-se muito organizado e com o objetivo de empreender bem definido. Conforme Costa et al. (2008), entendimento também comum a alguns autores, como Dolabela (1999); Dornelas (2005); Chiavenato (2006); Baron e Shane (2007), para empreender, os indivíduos devem dominar algumas habilidades específicas. Os autores dos manuais que se propõem a analisar e desenvolver ações empreendedoras sugerem que os empreendedores precisam ter, além de uma boa ideia concebida, o domínio de algumas habilidades, como por exemplo: gerenciar fontes de financiamento e parcerias diversas; promover gerenciamento das atividades cotidianas do negócio; ter disciplina e organização pessoal, entre outros.

O FRANQUEADO 3, por sua vez, já tinha experiência no mercado de comida japonesa, porém, como empregado. Ele afirma que optou por investir em sua franquia, por se tratar de um investimento mais seguro e pela localização do ponto, à qual ele via muito potencial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal objetivo identificar os motivos que levam os empreendedores a decidirem entre criar uma nova empresa, ou tornarem-se franqueados no setor de comida japonesa em Porto Alegre. Além disso, buscou-se analisar as dificuldades e soluções encontradas durante o processo de empreender, bem como os fatores de realização pessoal e profissionais envolvidos.

Para atingir este objetivo, propôs-se, inicialmente, buscar referências teóricas sobre o assunto. Alguns autores trazem estudos sobre empreendedorismo, inovação, sistema de franquias e motivação empreendedora, assim como as vantagens e desvantagens dos modelos de negócio em estudo.

Uma vez concluída a base teórica, buscou-se analisar como ocorreu o processo de empreender de proprietários de restaurantes de comida japonesa em Porto Alegre. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa com caráter descritivo, a fim de descrever as características identificadas nos empreendedores, estabelecendo relações com a escolha do modelo de negócio em que atuam. Além disso, procurou-se entender como o negócio influenciou na vida pessoal de cada indivíduo.

De acordo com o perfil dos entrevistados, descobriu-se que os três empreendedores franqueados possuem ensino superior completo, enquanto os independentes, por sua vez, não. Isso mostra que os proprietários dos restaurantes independentes tomaram a decisão de empreender de maneira mais precoce, pois possuíam motivação empreendedora desde cedo. Os indivíduos INDEPENDENTE 1 e INDEPENDENTE 2, não concluíram o ensino superior devido ao surgimento de suas oportunidades de iniciar o próprio negócio, então resolveram se dedicar totalmente a isso. O INDEPENDENTE 3 nem sequer iniciou o ensino superior, pois começou a empreender logo após concluir o ensino médio.

No que diz respeito à avaliação da oportunidade, os empreendedores independentes demonstraram estudos mais detalhados a respeito do mercado, principalmente para avaliar qual seria o posicionamento escolhido da marca, possibilidades de inovação e criação de identidade própria. Os franqueados demonstraram estudos mais superficiais sobre o mercado de comida japonesa, uma vez que confiavam no sucesso ocorrido em outras unidades de seus franqueadores.

Durante a entrevista, foi possível perceber que quase todos entrevistados citaram uma crise no fornecimento de salmão, principal matéria-prima de seus

restaurantes, como uma variável que afetou o setor nos últimos meses. A crise citada pode ser confirmada na reportagem da editora Giane guerra, da Gaúcha News, onde afirma que:

Principal origem do salmão comprado pelo Brasil, o Chile enfrenta a pior crise na produção deste peixe nos últimos dez anos. Uma alga chamada *Chattonella* está provocando a morte por asfixia dos pescados. A quebra na produção já afeta a exportação. Empresa de Porto Alegre, a Frumar, compra de 60 a 70 toneladas de salmão chileno por semana. Está conseguindo importar 20 toneladas. Com a redução da oferta, o preço sobe. O aumento recente já atinge 10%. E, em Porto Alegre, os maiores compradores de salmão são os restaurantes de comida japonesa.

Ao analisar o ponto de vista dos entrevistados a respeito dessa crise no fornecimento de salmão, foi possível perceber as diferentes maneiras em que os empreendedores reagiram a esse fenômeno. Os empreendedores independentes buscaram diferentes alternativas para superar essa dificuldade, inclusive usando a crise como oportunidade de crescimento naquele momento. Por outro lado, os empreendedores franqueados não aplicaram mudanças drásticas, devido à falta de flexibilidade e autonomia para inovar, ou para aplicar uma mudança de estratégia.

Em relação à avaliação dos resultados de negócio descritos pelos proprietários dos restaurantes, foi possível perceber uma maior realização por parte dos empreendedores independentes, uma vez que eles assumem responsabilidades por todas as funções exercidas dentro do restaurante, além de demonstrarem maior envolvimento no planejamento, gestão e execução das atividades. Por conseguinte, a soma desses fatores faz com que o trabalho seja aparentemente mais recompensador, uma vez que os resultados financeiros ficam em segundo plano.

Os empreendedores franqueados, por sua vez, demonstram maior interesse pela rentabilidade do negócio, por isso, procuram fazer um investimento aparentemente mais seguro. Se os resultados positivos não acontecem, isso pode influenciar negativamente na satisfação profissional e pessoal dos indivíduos.

Durante a fase de coleta de dados, foi possível perceber um maior envolvimento dos empreendedores independentes em seus respectivos restaurantes, em relação aos franqueados. O pesquisador procurou agendar as entrevistas preferencialmente dentro dos restaurantes, em horários diversificados. Na prática, todos os proprietários de restaurantes independentes o receberam em seus restaurantes. Por outro lado, nos encontros com os proprietários de franquias, apenas

um foi realizado em seu restaurante. Além dos participantes, outros empreendedores franqueados também foram procurados para a realização da coleta de dados, mas nem sequer existiu contato, uma vez que não costumam estar presentes em suas franquias.

Para os empreendedores independentes, investir em um novo restaurante é uma maneira de buscar autorrealização, reconhecimento e rentabilidade como consequência. Desta forma, foi possível perceber um estudo de mercado mais detalhado, aliado à vontade de inovar e de criar uma identidade própria, assumindo os riscos de iniciarem um negócio completamente novo.

Para os empreendedores franqueados, o negócio pode ser uma forma de diversificação de rendimentos, pois dois deles citaram que já possuem outras empresas, enquanto o terceiro buscava exclusivamente um empreendimento mais rentável do que suas experiências profissionais anteriores. Para isso, decidiram investir em um modelo de negócio já testado, assumindo menos riscos e dividindo responsabilidades.

Durante o estudo, foram descobertos diversos fatores que influenciaram na decisão dos empreendedores no momento de escolher o modelo de negócio para iniciar o seu restaurante. Desse modo, pôde-se, no presente trabalho, realizar uma reflexão sobre os motivos do empreendedor para abrir uma nova empresa ou se tornar um franqueado no setor de comida japonesa em Porto Alegre.

Os conhecimentos adquiridos fundamentam conceitos que permitem motivar novas pesquisas no que tange o empreendedorismo, franquias, processo de empreender, motivação empreendedora e o mercado de restaurantes de comida japonesa porto-alegrense. Portanto, como continuidade desta pesquisa recomenda-se:

- Ampliar o estudo por meio da realização de uma pesquisa quantitativa junto a empreendedores brasileiros do mesmo segmento de atividade.;
- Análise das motivações que levam o empreendedor a escolher o modelo de negócio a ser seguido em outros mercados, que não o do presente estudo;
- Avaliação das diferenças na percepção dos proprietários dos restaurantes sobre seus produtos e serviços, para aquilo que é percebido pelos seus clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABF. Disponível em: <www.abf.com.br>. Acesso em: 15 out. 2015.

ABRESI. Disponível em: <www.abresi.com.br>. Acesso em: 18 out. 2015.

AREGALA Brasil. Disponível em: <www.aregalabrasil.com.br>. Acesso em: 18 out. 2015.

BARROSO, L. F. **Franchising & Direito**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**: uma viagem ao centro do conceito. **RAE Executivo**, v. 01, n. 02, nov. 2002, jan. 2003.

_____. **A difícil administração das motivações**. São Paulo, v. 38, n. 1, jan. / mai. 1998.

CARO, Abrão et al., Inovatividade, envolvimento, atitude e experiência na adoção da compra on-line. In: **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 6, nov. / dez. 2011: n 568-584. Disponível em: <rea.fgv.br/rea>. Acesso em 2 dez. 2015.

CARVALHO, Maria Janaina da Silva Leal. **Os fatores que influenciam no processo decisório de compra do consumidor**: um estudo de caso em um comércio varejista do ramo de tecidos na cidade de Picos- PI. 2012. 64 f. Monografia (Especialização) - Curso de Curso de Administração, Universidade Federal do Piauí – Ufpi, Picos, 2012. Disponível em:

<[http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2180/TCC - GABRIEL MACHADO\[1\].pdf?sequence=1](http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2180/TCC - GABRIEL MACHADO[1].pdf?sequence=1)>. Acesso em: 16 nov. 2015.

CARVALHO, Ricardo Chaves Barcellos. **Uma análise das motivações de transições na carreira de executivos**. 2015. 42 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em:

<<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000978951&loc=2015&l=c104e8faa8abb9d7>>. Acesso em: 04 jan. 2016.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENGRGER, John R. **Negócios internacionais**: estratégia, gestão e novas realidades. São Paulo: Pearson Prentice, Hall, 2010.

CHERTO, Marcelo. **Franchising**: Revolução no Marketing. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

COSTA, J. F. et al. Fatores de influência no interesse empreendedor: uma análise junto a estudantes de tecnologia da informação. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5, 2008, São Paulo. **Anais do V EGEPE**. São Paulo: Universidade Estadual de Londrina, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ELANGO, B.; FRIED, Vance H. Franchising Research: A Literature Review and Synthesis. **Journal of Small Business Management**, 1997, p. 68-81.

ENDEAVOR BRASIL. **Empreendedores brasileiros**: Perfis e Percepções 2013. Disponível

em:<http://www.endeavor.org.br/pesquisas/empreendedores_brasileiros_perfis_percoes_relatorio_completo.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2015.

ESKENAZI, André de Oliveira; SOUZA, Marco Antônio Ferreira de. **Gestão de aquisição na Universidade Federal Rural Do Rio De Janeiro**: uma proposta de melhoria dos processos no colégio técnico. 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/131430/2014-51.pdf?squence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 25 maio 2016.

FAZZIO JÚNIOR, Waldo. **Corrupção no poder público**. São Paulo: Atlas, 2002.

FILION, L. J. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, Vol. 33, n. 6, p. 50-61, nov. / dez., São Paulo.

GEM. 2014. **Empreendedorismo no Brasil**. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_rel%C3%B3rio%20executivo.pdf>. Acesso em: 15 out. 2015.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de Pesquisa**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2015.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **O comportamento do consumidor**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERRA, Giane. **Quebra na produção chilena deixa salmão mais caro**. 2016. Disponível em:

<<http://wp.clicrbs.com.br/acertodecontas/2016/03/21/quebra-na-producao-chilena-deixa-salmaa-mais-caro/?topo=52,1,1,,171,e171>>. Acesso em: 25 maio 2016.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2006.

LAFONTAINE, Francine. Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. **RAND Journal of Economics**, Vol. 23, No. 2, 1992, p. 263-283.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising: na criação de novos negócios**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

MACHADO, Gabriel. Contrato de Franquia: **Traçando um paralelo entre franqueado e franqueador**. 2012. 44 f. TCC (Graduação) - Curso de Direito, Unijui - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Três Passos, 2012. Disponível em: [http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2180/TCC - GABRIEL MACHADO\[1\].pdf?sequence=1](http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2180/TCC - GABRIEL MACHADO[1].pdf?sequence=1). Acesso em: 16 nov. 2015.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MELO.R.L.P; ANDREASSI.T. **Franquias Brasileiras**. Estratégia, Empreendedorismo, inovação e internacionalização. Editora Cengage Learning. S.P. 2012

MINAYO, Maria Cecília de Sousa. **O desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

_____. (Org.). **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001. 80 p.

MONROY, M.F.; ALZOLA, L.M.; An Analysis of Quality Management in Franchise Systems. **European Journal of Marketing**, 39, 5/6, (2005), ABI/INFORM Global p. 585-605.

MONTEIRO, Plínio Rafael Reis; VEIGA, Ricardo Teixeira; GONÇALVES, Carlos Alberto. Previsão de comportamentos de consumo usando a personalidade. in: **RAE-eletrônica**, v. 8, n. 2, Art. 13, jul./ dez. 2009. Disponível em: www.fgv.br/raeeletronica. Acesso em: 29 nov. 2015.

PEREIRA, Carlos João Santos. **Como ser um Empresário e ter Sucesso**. São Paulo: Ed. Cultural Mercosul, 1998.

PFISTER, Etienne; DEFFAINS, Bruno; DORIAT-DUBAN, Myriam; SAUSSIÉ, Stéphane. Institutions and Contracts: Franchising. **European Journal of Law Economics**, 21, (2006), p. 53-78.

RODRIGUES, Maria Ângela Fernandes. **Elementos motivadores para a criação do próprio negócio**. 2002. 174 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000334184&loc=2005&l=70dec148dca63e3a>. Acesso em: 04 jan. 2016.

SCHWARTZ, José Castro. **Franchising: o que é, como funciona**. Brasília: SEBRAE, 1994.

SECRETARIA Municipal da Produção, Indústria e Comércio – **SMIC**. Disponível em: <www.portoalegre.rs.gov.br/smic>. Acesso em: 20 out. 2015.

SERVIÇO Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas – **SEBRAE**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em: 20 out. 2015.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (orgs.). **Empreendedorismo: além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, Renan R. **A motivação dos empreendimentos iniciais no Brasil nos anos 2000**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas), Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

STANWORTH, John; STANWORTH, Celia; WATSON, Anna; PURDY, David; HEALEAS, Simon. Franchising as a Small Business Growth Strategy: A Resource-Based View of Organizational Development. *International Small Business Journal*, Dec, 2004.

TAVARES. G. O. *et al.* Perfis e características do empreendedor de negócio e do empreendedor social: um estudo exploratório. **Revista Jovens Pesquisadores**. Ano 5, n. 9, p. 119 -140. jul. / dez. 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ZEN, Aurora C.; FRACASSO, Edi M. Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, p. 135-150. nov. / dez. 2008.

APÊNDICE A – Entrevista semiestruturada

Nome:

Idade:

Restaurante:

Data de início das atividades:

Formação:

Experiência profissional:

Modelo de negócio: (empresa independente ou franqueado?):

A) NEGÓCIO

- 1) Fale sobre o modelo de negócio que você escolheu para iniciar seu restaurante de comida japonesa em Porto Alegre. Quais as vantagens que determinaram a sua escolha?
- 2) Explique como você avalia as diferenças existentes entre um negócio independente e uma franquia.

B) MOTIVAÇÃO

- 3) O que te motivou a escolher o caminho do empreendedorismo?
- 4) Qual era a sua experiência neste setor antes de iniciar o negócio?

C) PROCESSO DE EMPREENDER:

- 5) Qual a origem dos recursos usados para abrir seu restaurante?
- 6) Quais foram as dificuldades encontradas para iniciar o restaurante? E quais foram as soluções encontradas?
- 7) Quais são os diferenciais que garantem o sucesso do seu restaurante?
- 8) Quais são as suas perspectivas para os próximos anos?

D) AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA

- 9) Com base nos seus objetivos de negócio, como você avalia os resultados obtidos até o momento?
- 10) No que diz respeito aos seus objetivos de vida, qual o seu nível de satisfação pessoal após a criação do seu negócio?
- 11) Como você avalia o seu nível de satisfação pessoal e profissional antes e depois de ter o seu restaurante?