

## **REDES DE MICROFRANQUIAS E EMPREENDEDORISMO GERACIONAL: Percepção de Valor do Composto de Marketing**

**FABIO RODRIGO PIMENTEL**  
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)  
professor.fabio@ig.com.br

**ANDREA GIOVANI LANFRANCHI**  
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)  
andraglanfranchi@gmail.com

**VICTOR RAGAZZI ISAAC**  
ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)  
victor.ragazzi@gmail.com

## **Introdução**

Franquia pode ser definida como um acordo contratual entre duas companhias legalmente independentes em que o franqueador concede ao franqueado o direito de vender o produto do franqueador ou fazer negócios utilizando sua marca registrada em determinado local durante um intervalo de tempo especificado (HITT, IRELAND, & HOSKISSON, 2002, p. 380).

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Problema de pesquisa: Há variação na percepção de valor dos microfranqueados diante do composto de marketing devido a geração etária? Objetivo: identificar a percepção de valor de microfranqueados diante do composto de marketing e verificar se de uma geração etária para outra existe uma mudança na percepção de valor dos microfranqueados diante do composto de marketing.

## **Fundamentação Teórica**

Sistema de franchising. Sistema de microfranquias. Empreendedorismo geracional. Geração Y. Composto de marketing.

## **Metodologia**

Tipo de pesquisa exploratória quantitativa, com utilização do método survey. Aplicação de 10 pré teste do dois questionários, sendo um que possibilitasse o enquadramento da classe socioeconômica do entrevistado e o segundo questionário foi elaborado com questões fechadas onde o respondente escolheu a resposta entre as opções oferecidas, em escala de preferências tipo Likert.

## **Análise dos Resultados**

Após o levantamento de dados pode se realizar uma inferência acerca dos resultados. Ressalta se que obtivemos a moda e a média das respostas obtidas junto ao questionário.

## **Conclusão**

Os resultados sugerem semelhança de percepção entre os microfranqueados das gerações Y, Baby Boomer e X, quanto a percepção de valor diante do composto de marketing recebido do microfranqueador para os atributos Produto, Preço, Praça e Promoção. Os resultados, conjugando declarações objetivas de avaliação e conteúdo das entrevistas, oferecem indicações importantes e o reconhecimento de microfranqueados das três gerações etárias pesquisadas de que não há variação na percepção de valor.

## **Referências Bibliográficas**

MELO, P. L. R.; BORINI, F. M.; CUNHA, J. A. C. (2014); PORTO, R. B.; LIMA, N. S. R. (2015); Filion (1999); Gerber (2004); Hisrich et al. (2009); Machado (2014); Vale (2014); Lima et al. (2015); Rosa (2015); Kim; Knight; Crutsinger (2009); Santos (2012); Behrer, Van den Bergh, (2013); Kotler (1998); Neto, Silva, Machado (2013); Souza, Gosling, Gonçalves (2013); Heinz, Costa, Pereira (2014); Porto, Lima (2015); Fairbourne, 2006; Fairbourne, Gibson e Dyer (2007); Neri (2008);

# REDES DE MICROFRANQUIAS E EMPREENDEDORISMO GERACIONAL: Percepção de Valor do Composto de Marketing

## 1. INTRODUÇÃO

Franquia pode ser definida como um acordo contratual entre duas companhias legalmente independentes em que o franqueador concede ao franqueado o direito de vender o produto do franqueador ou fazer negócios utilizando sua marca registrada em determinado local durante um intervalo de tempo especificado (HITT, IRELAND, & HOSKISSON, 2002, p. 380).

O sistema de *franchising* é baseado em uma relação contratual entre franqueado e franqueador e pode ser compreendido como uma alternativa estratégica de ampliação e à diversificação de negócios, adotado para diminuir os riscos do negócio e compartilhar competências. Essa relação contratual impõe responsabilidades e envolve uma série de recursos tangíveis e intangíveis, por exemplo, o suporte do franqueador ao franqueado no estabelecimento de uma nova franquia, incluindo treinamentos, o fornecimento de produtos, a elaboração de planos financeiros e de marketing; e a responsabilidade do franqueado pela venda dos produtos e serviços, estabelecidos pelo franqueador. (GILLIS, 2007; SHANE, 2005; COMB & KETCHEN, 1999; MAHONEY & PANDIAN, 1992).

O *franchising* pode ser adotado como estratégia de expansão das empresas, constituindo-se em um importante canal de distribuição mediante franquias, Dant *et al.*, (1996). Quando comparado à expansão do negócio baseada na utilização do capital próprio, esse modelo de concessão de franquias, possibilita às empresas um crescimento e penetração mais rápido em diversos mercados, o que estimula os empreendedores a o adotarem como parte de uma estratégia de expansão dos negócios (LILLIS *et al.*, 1976; SHANE, 1996).

Sendo assim, o *franchising* pode ser considerado um segmento do empreendedorismo, que contribui para redução das incertezas ao se abrir um negócio, servindo como alternativa ao empreendedor que quer estabelecer-se com marcas e *know-how* consolidados pelos franqueadores (CORREA *et al.*, 2006; LUIZ *et al.*, 2006). O sistema de *franchising* tem vantagens superiores aos negócios independentes, pois fornece ao empreendedor um modelo de gestão em parceria, onde há uma maior troca de informações e práticas inovadoras nos mercados em que a rede de *franchising* atua (LUIZ *et al.* 2006).

No Brasil, com a criação da Associação Brasileira de Franchising (ABF) em 1987, o desenvolvimento do *franchising* vem ocorrendo com grande vigor, com taxas de crescimentos contínuas acima do PIB – Produto Interno Bruto. O faturamento do setor situa-se em R\$ 139,593 bilhões anuais, com uma taxa de crescimento de 8,3% no ano de 2015 comparado a 2014. Não só há crescimento em faturamento, mas há também um crescimento de 4,5% no número de redes de franquias, chegando ao total de 3.073 em 2015, com um expressivo número de 138.343 unidades franqueadas em funcionamento, crescimento de 10,1% no ano de 2015 comparado a 2014.

Estabelecer e manter um bom relacionamento com os fraqueados durante todo seu ciclo de vida é um dos desafios centrais enfrentados pelos franqueadores. No entanto, apesar da importância da dinâmica desse relacionamento, são raros os estudos empíricos sobre a sua gestão e evolução. Nesse contexto insere-se o presente estudo, cujo objetivo é identificar a percepção de valor de microfranqueados diante do composto de marketing e verificar se de uma geração etária para outra existe uma mudança na percepção de valor dos microfranqueados diante do composto de marketing.

A publicação científica brasileira, envolvendo o tema *franchising*, não revela a existência de artigos em periódicos arbitrados abordando efetivamente microfranquias, diagnóstico que ratifica a posição manifestada por Melo e Andreassi (2010). Em função da

relevância crescente deste formato de negócio, como indicado inequivocamente pela sua expansão em termos de faturamento e importância socioeconômica, e a modesta disponibilidade de acervo dedicado à compreensão, gestão e operação de microfranquias, pesquisas científicas focalizadas nesse modelo de negócio tornam-se oportunas e relevantes.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 O Sistema de Franchising

O sistema de franchising se baseia numa relação contratual referente a uma franquia que é desenvolvida entre duas partes: o franqueado e o franqueador.

Na última década, o desenvolvimento do franchising no Brasil tem ocorrido de forma consistente ano após ano, todos os dados relativos ao segmento demonstram crescimento constante, mesmo em tempos de crise econômica no país. O faturamento do setor vem aumentando ano após ano, mostrando crescimento de R\$ 110, 549 bi de 2003 até 2015, ou crescimento de 480,62% no período. Outro dado crescente no segmento é o do número de unidades franqueadoras, saltando de 678 unidades em 2003 para 3.073 unidades em 2015, com crescimento de 453,24% no período. As 3.073 unidades franqueadoras, geraram 138.343 unidades franqueadas em 2015, número que era em 2003 de 56.564 unidades franqueadas, com crescimento de 81.779 unidades, correspondendo a 244,58% (ABF, 2016).

O setor de franchising assume um papel importante na economia do país devido a geração de empregos diretos e ao crescimento superior ao PIB. O setor contribuiu para a geração de 1.189.785 empregos diretos, sendo desses 92.926 empregos gerados somente no ano de 2015, com crescimento de 9,17%; de 2003 a 2015 o crescimento em número de vagas foi de 680.709 novos postos de trabalho, com crescimento de 233,72% no período (ABF, 2016).

Quando comparado com o PIB – Produto Interno Bruto, a evolução do setor de franchising brasileiro fica evidente, pois nos últimos anos, o crescimento do setor sempre foi superior ao crescimento do PIB. Essa diferença ficou ainda mais acentuada no último ano 2015, quando a econômica brasileira recuou 3,8% e o setor de franchising cresceu 8,32%, contrapondo os demais segmentos econômicos que tiveram quedas significativas acompanhando o declínio da economia nacional (ABF, 2016).

### 2.2 O Sistema de Microfranquias

O Brasil passou por grandes mudanças socioeconômicas na última década, relatórios publicados demonstram a expressão de uma classe média emergente constituída de 108 milhões de pessoas, que geram um consumo superior a R\$ 1,17 tri em 2013, correspondente a 58% do crédito no Brasil (SERASA EXPERIAN, 2014).

Para atender a esta parcela da população, o segmento de franchising tem se ajustado, não somente com produtos e serviços moldados ao seu padrão de consumo, mas também dinamizando modelos de franquias que requerem um investimento menor. Trata-se do modelo de microfranquias, cujo investimento inicial para a instalação é de até R\$ 80 mil. As classes de menor renda e carentes tiveram um crescimento do seu poder aquisitivo, o que justifica a importância desse tipo de negócio (FAIRBOURNE, 2006; ILLETCHKO, 2011; MUNOZ, ALON, & MITCHELL, 2010), em especial nos mercados emergentes. As microfranquias, no caso da situação brasileira, estão direcionadas prioritariamente para os emergentes da nova classe C (ABF, 2013), que representa 54% da população brasileira, com cerca de 108 milhões de pessoas (LUCE, 2013; NERI, 2008; SERASA EXPERIAN, 2014).

O investimento inicial do modelo de microfranquia é relativamente baixo se comparado ao investimento necessário para aquisição de uma franquia tradicional, isso é possível em função de sua atuação relacionar-se, em geral, com prestação de serviços não vinculados a custos operacionais altos, tais como aluguel de estabelecimentos comerciais ou pontos de vendas e despesas relevantes de armazenagens de estoques e manutenção de funcionários. É comum que as microfranquias tenham como base de negócio a própria residência do franqueado, demandando poucos ou nenhum empregado (RIBEIRO *et. al.*, 2011).

De acordo com dados da Associação Brasileira de Franchising (2016), em 2011 havia 336 redes classificadas como microfranquias no país. Em 2012, o número passou a 368, uma alta de 9,5%. No ano de 2013, o total de microfranquias atingiu 384, crescendo 4,3% e, por fim, em 2014, chegou a 433, com crescimento de 12,8% ante o ano anterior. A entidade ainda não fechou os dados de 2015.

O modelo de negócio do setor de franchising brasileiro tem um papel importante no desenvolvimento econômico do país, gerando muitos empregos mesmo em período de crise econômica mundial, porém pouco se sabe academicamente a respeito das microfranquias, esse fenômeno recente carece de respaldo acadêmico para sua compreensão. O artigo seminal de Fairbourne (2006) foi o marco inicial de publicação sobre as microfranquias, apresentando as microfranquias como um modelo de negócio para a criação de riquezas para base da pirâmide em países pobres, aspectos que foram um pouco mais aprofundados um ano depois, por meio de uma coletânea sobre microfranquias, elaborado por Fairbourne, Gibson e Dyer (2007). Logo depois, Ivins (2008), realizou estudos empíricos, investigando a inserção de microfranquias de escolas em áreas distantes no Nepal. Um ano mais tarde, Oduor, Kamau e Mathenge (2009) analisaram as microfranquias utilizadas como canal de distribuição de medicamentos para combate da malária no Quênia, seguindo a linha de pensamento de que esse modelo de negócio pode ser utilizado para a possível solução para os problemas das classes sociais da base da pirâmide. Nghia (2010) por sua vez, fez uma breve revisão da literatura, apresentando o modelo de microfranquias como uma das alternativas à redução da pobreza. A publicação científica brasileira, envolvendo efetivamente o tema microfranquia, não revela a existência de qualquer estudo veiculado em periódicos científicos, diagnóstico que ratifica a posição manifestada na revisão de Melo e Andreassi, (2010).

### 2.3 Empreendedorismo geracional

Com o foco na nova classe média brasileira, em ascensão desde o fim da recessão de 2003, observa-se a existência da expectativa de crescimento financeiro por meio de um negócio próprio.

Empreendedorismo é o processo pelo qual as pessoas identificam, iniciam e desenvolvem seus negócios. Hisrich et al. (2009), conceitua empreendedorismo como o processo de criar algo novo com valor, onde o empreendedor dedica tempo e esforços necessários e assume os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes, recebendo em contrapartida a satisfação da independência financeira e pessoa. Assim, o empreendedorismo é um elemento central na geração de emprego, geração de renda e desenvolvimento tecnológico, tendo um papel importante no desenvolvimento de uma economia globalmente competitiva.

O empreendedor pode ser descrito como uma pessoa criativa, inovadora e visionária, que busca no seu ambiente oportunidades de negócio e formas para criar ou entrar em novos mercados (FILION, 1999; GERBER, 2004).

Segundo a pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 27 milhões de brasileiros possuem um negócio ou estão envolvidos na criação de um, o que coloca o Brasil

no terceiro lugar de uma lista de 54 países. De acordo com estatísticas da Organização Internacional do Trabalho, o Brasil está acima da média em número de empreendedores em relação a média mundial, sendo que a média mundial de trabalhadores por conta própria é de 19,5% enquanto no Brasil a média é de 20,5%.

Kanitz (1994) afirma que o sistema de franquias, ao disseminar técnicas gerenciais e modernas entre a população em geral, contribui para o desenvolvimento do espírito empreendedor. De acordo com Schneider (1991), o sistema de franquias torna-se a alternativa mais viável para aqueles que querem tornar-se independentes e que possuem espírito empreendedor, pois oferece um sistema de negócio formatado com estudos de viabilidade econômica e financeira, características necessárias para quem deseja empreender mas não conhece o ramo de negócios com profundidade.

## 2.4 Geração Y

Uma geração é formada por integrantes que nasceram em um mesmo período e que passaram por fatos significativos durante os mesmos estágios de desenvolvimento. Essas mesmas experiências de vida, do ponto de vista social e histórico, interferem no modo como cada geração se desenvolve e se diferencia uma das outras. (Wong et al., 2008). O sociólogo Karl Mannheim (1993) define gerações como dimensões analíticas importantes para a captação da dinâmica das mudanças sociais, que podem, também, ser o resultado de uma mudança impulsionada pela geração anterior.

Os autores divergem quanto às datas de nascimento dos integrantes das gerações e não existe um consenso. Nesse trabalho nosso foco se concentrará na Geração Y, nascidos entre 1980 e 1996, conforme definição de Van Den Bergh, 2013.

Uma diversidade de acontecimentos históricos marcaram a Geração Y, no Brasil foram os jovens dessa geração que saíram as ruas e lutaram pelo impeachment de Fernando Collor, Presidente da República no ano de 1992, presenciaram a criação do Plano Real, a redução drástica dos níveis inflacionários e a retomada da estabilidade econômica (SANTOS, 2012). Eles são definidos como jovens decididos, que defendem suas próprias opiniões, e estão em busca da inserção no mercado de trabalho, colocando em primeiro lugar suas preferências pelas questões pessoais. (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000). Os indivíduos dessa geração costumam ter autoconfiança, otimismo com o futuro e ética no trabalho, são confortáveis com a mudança, abertos, tolerantes (JORGENSEN, 2003).

De acordo com Kim; Knight; Crutsinger (2009), quando comparados com os membros das outras gerações, os membros da Geração Y, apresentam uma menor satisfação com seus empregos atuais e uma maior vontade de deixar a empresa onde trabalham, eles priorizam valores relacionados à liberdade (CENNAMO; GARDNER, 2008). Assim, conclui-se que os jovens dessa geração apresentam um potencial para o empreendedorismo, em especial para as microfranquias, já que essas exigem um investimento inicial moderado.

## 2.5 Composto de marketing

O varejo tem se caracterizado pelo seu intenso ritmo de consolidação, fazendo assim com que as empresas trabalhem com maior intensidade a conquista de seu segmento de mercado. O mercado brasileiro é formado por muitas pequenas e médias empresas varejistas, que tem papel importante e relevante na economia brasileira. Neste contexto, fica evidente a importância cada vez maior que o sistema de franchising vem assumindo no país, uma vez que esse tipo de negócio é caracterizado por uma pequena empresa, ou seja, uma microfranquia. Mesmo diante de um cenário econômico nacional e internacional turbulento e

desfavorável, o sistema de microfranquias tem conseguido sobreviver e crescer, contrapondo a maioria das pequenas empresas independentes.

Tratando-se de um mercado estritamente de varejo e de competição acirrada, onde as empresas integrantes precisam encontrar formas de diferenciação para a conquista e manutenção do cliente, o composto de marketing, também conhecido na literatura como marketing mix, composto mercadológico, mix de marketing ou como 4Ps do marketing: produto, preço, promoção e praça (ponto de localização), pode ser utilizados pela empresa para posicionar e criar valor por meio de um grupo coerente de políticas para cada um dos 4Ps (KOTLER, 1998).

Nesse sentido, para sobreviver, cada organização deve estar voltada ao cliente, direcionando suas estratégias e planos de marketing para satisfazer suas necessidades. Então, pode-se recorrer ao clássico composto de marketing, definido, primeiramente, por McCarthy em 1950 (KOTLER, 1998).

Além disso, é preciso compreender que as atividades de marketing também influenciam o processo de compra do consumidor, evidenciado a necessidade de um bom composto de marketing (KOTLER, 1998).

Para Kotler e Armstrong (1993, p. 29) o composto de marketing é: “o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo [...] consiste em ações que a empresa pode fazer para direcionar a demanda para seu produto”. Estas variáveis são divididas em quatro diferentes grupos: Produto, Preço, Promoção e Praça e compõem os 4Ps do marketing.

Desde a metade dos anos 1960, o paradigma da gestão do composto de marketing baseado nos 4Ps, o qual foi concebido por McCarthy, tem sido o modelo tradicionalmente utilizado pela maioria dos educadores e profissionais de marketing (SILVA et al., 2006).

Kotler (2000, p. 38), pontua que: “os 4Ps representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar compradores”.

### 2.5.1 Produto

Segundo Kotler (2000), o produto representa algo que pode ser oferecido a um mercado para a sua apreciação, uso ou consumo na tentativa de satisfazer um desejo, necessidade ou demanda. Existem alguns aspectos da estratégia de produto que podem influenciar o comportamento de compra do consumidor. Podem estar relacionados à novidade do produto, sua complexidade, sua qualidade percebida, a aparência física do produto, embalagem, rótulo, conforto oferecido, etc. Segundo Costa (1987), é como um complexo de atributos tangíveis (cor, embalagem, *design*) e intangíveis (reputação da marca, prestação de serviços pós-venda) que deve ser oferecido a um mercado, para apreciação e aquisição, uso ou consumo, devendo satisfazer a um desejo ou a uma necessidade.

### 2.5.2 Preço

O preço é uma das variáveis mais comparáveis pelo consumidor, influenciando significativamente na decisão de compra do consumidor. As empresas sabem da importância da elaboração dessa variável, principalmente no que se refere ao poder aquisitivo de seu público-alvo e a sua disposição para pagar por determinado produto. Segundo Pinho (2001, p. 35) preço “é uma variável que pede a determinação de escolhas quanto à formação do preço final para o consumidor (alto, médio, baixo) e das políticas gerais a serem praticadas em termos de descontos, vendas a prazo, financiamento”.

No processo de definição de um preço para o produto, deve-se atribuir descontos e financiamentos, levando em conta não apenas impacto econômico, mas a parte psicológica de

cada um. As pessoas responsáveis por esta área devem estar atentas a vários fatores, como a lista de preços e informá-las aos vendedores, os devidos descontos por quantidades adquiridas, entre outros. Para o cliente o preço deve oferecer uma relação custo x benefício satisfatório e melhor que os concorrentes (LAS CASAS, 2005). Para Kotler e Armstrong, (1993, p. 216), as decisões de preços de uma empresa são afetadas por muitos fatores internos e externos. “Os fatores internos incluem os objetivos de marketing da empresa, sua estratégia de *mix* de marketing, custos e organização. Os fatores externos incluem a natureza do mercado, a demanda, a concorrência e outros fatores ambientais”.

### 2.5.3 Promoção

Segundo Pinho (2001), o papel da promoção é informar aos clientes potenciais sobre o produto e os encorajar persuasivamente à compra. Então, a promoção poderá influenciar o comportamento de compra do consumidor. Em um sentido mais restrito, a promoção constrói a comunicação entre o produto e o consumidor e, em um sentido mais amplo, é um instrumento efetivo para o desenvolvimento das ações e realização dos objetivos organizacionais.

[...] é o processo de avaliar as atitudes dos grupos de interesse, identificando os produtos e atividades da empresa com os interesses destes últimos e utilizando comunicações não-pagas para construir relacionamentos de longo prazo com eles (NICKELS; WOOD, 1999, p. 324).

Compreende a publicidade, promoção de vendas e merchandising. Tanto no ponto de venda como fora dele, para o consumidor final quanto para os distribuidores.

Assim, para Kotler (2001), a promoção será a comunicação com o consumidor, ou seja, todo o esforço que motivá-lo ou encorajá-lo a comprar. A promoção deve agregar um diferencial para experiência de compra (físico ou emocional) para que o consumidor tenha uma percepção positiva e possa também contribuir para a imagem da empresa ou produto.

### 2.5.4 Praça

Quanto à Praça ou Ponto de Venda diz respeito aos canais de distribuição (localizações), distribuição física (estoque), transporte, armazenagem dentre outros (MUNHOZ, 2005). Segundo Pinho (2001), esta variável engloba as decisões relativas aos canais de distribuição, com definição dos intermediários pelos quais o produto passa até chegar ao consumidor, e à distribuição física do produto, com a solução de problemas de armazenamento, reposição e transporte dos locais de produção até os pontos-de-venda.

Nesse sentido, é necessário que o produto esteja disponível nos locais onde o seu público alvo normalmente frequenta, ou pretende encontrá-lo. É importante se ater aos conceitos de distribuição: atacado, varejo, transporte e armazenamento.

## 3 METODOLOGIA

A metodologia do estudo está apresentada em dois tópicos estanques: a opção pelo percurso metodológico da pesquisa e o procedimento operacional de coleta e tratamento de dados, apresentados na sequência.

### 3.1 Percurso metodológico

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa remete a um procedimento formal, que se utiliza de um método de pensamento reflexivo e que requer tratamento científico, levando ao

caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades mesmo que parciais. Já Creswell (2010), afirma que uma pesquisa demanda um projeto, e para ele, os projetos de pesquisa são planos e procedimentos para sua realização que, segundo o autor, vão desde as suposições até os métodos de coleta e análise dos dados. Os métodos de pesquisa podem ser classificados em três grupos: qualitativos, quantitativos e mistos - resultante da combinação dos dois primeiros. O método qualitativo visa examinar e entender questões sociais e humanas, com uma análise, de dados indutiva, construída pelo pesquisador a partir do significado dos dados coletados. Há foco no significado individual e na importância na interpretação da complexidade de uma situação (CRESWELL, 2010). Não carece da utilização de estudos e testes estatísticos. Os dados são obtidos no ambiente natural e o pesquisador é a principal ferramenta (GIL, 2008).

Conforme Creswell (2010, p. 26) “a pesquisa qualitativa é o meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano [...] o relatório final tem uma estrutura flexível”.

Para Serapione (2000, p. 191) “os métodos quantitativos são orientados à busca da magnitude e das causas dos fenômenos sociais, sem interesse pelo subjetivo e utilizam de procedimentos controlados”. Através do método quantitativo é possível realizar a pesquisa de levantamento e a pesquisa experimental, com a finalidade de testar teorias objetivas, examinando a relação entre variáveis (CRESWELL, 2010). Segundo Creswell (2003) *apud* Williams (2011), a pesquisa quantitativa contempla a coleta de dados para que as informações possam ser quantificadas e submetidas a tratamento estatístico, com a finalidade de apoiar ou refutar “afirmações alternativas de conhecimento”. Desta forma, considerando o número de entrevistados e a possibilidade de que seja feita uma generalização dos resultados, neste estudo, a pesquisa quantitativa será adotada, sendo o *survey* técnica adequada a este tipo de pesquisa, que permitirá uma aproximação maior com a realidade vivenciada pelos microfranqueados.

Segundo Freitas (2000, p. 105) “a pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas indicado por uma população alvo”. Ainda de acordo com o autor, a principal característica do método de pesquisa *survey* pode ser entendida como a de produzir descrições quantitativas de uma população através de um instrumento pré definido que é o questionário. Segundo Cervo e Bervian (1996), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno acontece, qual a sua natureza, características e sua correlação com outros fenômenos (FORZA, 2002). Ainda conforme Freitas (2000), o *survey* pode ser classificado como: explanatória que objetiva testar uma teoria e as relações causais; exploratória busca familiarizar-se com o tema ou identificar os conceitos iniciais sobre um tópico e; descritiva, onde o foco é descrever algum fenômeno na população ou ainda faz uma comparação entre subgrupos de uma população. Portanto neste estudo, será utilizada a pesquisa exploratória descritiva, pois servirá para verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade na ótica de três subgrupos de gerações diferentes.

Na elaboração do instrumento para aplicação do *survey*, deve-se atentar para alguns cuidados: delimitar a população a ser estudada, ao mesmo tempo que existam parâmetros precisos que garantam a confiabilidade das observações que advirão — representatividade da amostra; verificar se há perguntas tendenciosas, que possam gerar conclusões equivocadas; e usar corretamente os conhecimentos estatísticos para análise dos dados levantados (LEF.DY; ORMROD, 2005).

Em relação a amostragem e unidade de amostra para Freitas (2000) são outros pontos relevantes, sendo que o processo de amostragem segundo o autor, define a população, o contexto de amostragem, unidade de amostra, método de amostragem, tamanho da amostra e

seleção da amostra. Podendo ainda a amostra ser considerada probabilística ou não probabilística.

Para Freitas (2000, p. 106) “a principal característica da amostra probabilística é o fato de todos os elementos da população terem a mesma chance de ser escolhidos, resultando em uma amostra representativa da população”. Ainda de acordo com o autor, a amostra probabilística pode ser classificada como estratificada e não estratificada. Já na amostra não probabilística ocorre justamente o contrário, nem todos os elementos da população tem a mesma chance de ser selecionados.

Conforme Creswell (2010), a elaboração da pesquisa deve passar por um planejamento que não se limita as questões a serem aplicadas mas também a forma da coleta de dados e qual amostra será utilizada.

Foram, então, elaborados dois questionários para aplicação aos respondentes, à luz da teoria existente: um que possibilitasse o enquadramento da classe socioeconômica do entrevistado, com base nos critérios da ABEP vigentes em 2015, onde foram perguntados aspectos com relação a bens de consumo e serviços públicos existentes na residência do microfranqueado e existência de empregados domésticos, bem como o grau de instrução do chefe da família, entendido como aquele que possui a maior renda do domicílio. O segundo questionário foi elaborado com questões fechadas onde o respondente escolheu a resposta entre as opções oferecidas, em escala de preferências tipo *Likert*, com graduação de 1 - que corresponde à total discordância do microfranqueado quanto à afirmação exposta - a 5 - que corresponde à total concordância do entrevistado com a afirmação sustentada. A escala tipo Likert permite mensurar a atitude e opinião dos entrevistados e sua intensidade a partir da realização de testes estatísticos de correlação (JAMIESON et al., 2004; GIL, 2008).

Abordando questões sob a ótica dos pesquisados, envolvendo qual o nível da adequação dos negócios oferecidos pelos microfranqueadores na variável: COMPOSTO DE MARKETING, porém é importante salientar que dado o esforço para a realização de uma pesquisa quantitativa para a geração de informações primárias sobre determinado fenômeno, oportunamente, o questionário abordou as variáveis Suporte, Marca e Segmentação, mas estas não fazem parte do escopo deste trabalho, podendo as mesmas servirem de material para outros estudos similares.

Dentro dos principais elementos estruturantes do franchising, foram identificados os atributos que contribuem diretamente com a percepção de valor. O atributo composto de marketing, está diretamente ligado a produto, preço, promoção e praça. No quadro 1, é possível demonstrar os atributos, suas respectivas funções dentro do processo que leva a percepção de valor nas perspectiva do microfranqueado, bem como os principais itens que nortearam a elaboração das perguntas do questionário.

**Quadro 1:** Composição do questionário através dos atributos

ATRIBUTO		FUNÇÃO	ITENS
Composto de Marketing	Produto	Venda	Qualidade do produto; Satisfação do cliente com o produto;
	Preço		Preço do produto; Satisfação do cliente com o preço do produto;
	Promoção		Promoção do produto; Percepção do cliente quanto a promoção do produto;
	Praça		Local de atendimento ao cliente; Distribuição do produto; Satisfação do cliente com a

			distribuição do produto;
--	--	--	--------------------------

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2016.

A elaboração do questionário, para uma maior clareza na hora de utilização dos dados, foram separados em seis itens distintos apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2:** Itens para elaboração do questionário

ITEM	DESCRIÇÃO
1	<b>Caracterização do entrevistador:</b> permitindo o rastreamento de quem fez, com o dia e horário da entrevista, com o objetivo de dirimir quaisquer dúvidas existentes no momento da tabulação.
2	<b>Identificação do Microfranqueado:</b> identificando a rede de microfranquia que pertence, qual o segmento, seu investimento, quanto tempo está na rede e perguntas que pudessem contribuir para identificar sua atitude empreendedora.
3	<b>Segmentação geográfica e demográfica:</b> identificando o gênero, estado civil, idade, escolaridade e a identificação da origem de seu cliente.
4	<b>Composto de Marketing:</b> envolvendo a percepção do microfranqueado e de seu cliente sobre o produto, preço, promoção e praça.
5	<b>Marca da Rede:</b> envolvendo o nível de satisfação do microfranqueado quanto à propaganda e promoção, força da marca e fidelização dos clientes.
6	<b>Suporte:</b> envolvendo o nível de satisfação do microfranqueado quanto ao treinamento, apoio na prospecção e instalação do negócio, ajuda jurídica, financeira, consultoria de campo e de manuais oferecidos pelo microfranqueador.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2016.

### 3.1 Procedimento operacional

A unidade de análise objeto da pesquisa são as microfranquias, independente do ramo de negócios, com sede no Estado de São Paulo. Para escolha das empresas que participaram da pesquisa, foi feito o acesso ao site da ABF, em seu Portal do Franchising e pesquisado as franquias com valor de investimento de até R\$ 80.000,00 no estado de São Paulo.

A amostra foi extraída de forma não probabilística intencional, considerando que se deu através da identificação de uma população cuja característica comum foi a de sua microfranquia estar associada a ABF (Associação Brasileira de Franchising). A opção pela Região Metropolitana da Grande São Paulo e por São José do Rio Preto, para a realização da pesquisa foi influenciada pela concentração de microfranquias em ambas as regiões e pelo local de moradia dos pesquisadores envolvidos, possibilitando uma melhor locomoção e efetividade na aplicação dos questionários.

Note-se que se tratam de pequenos empreendimentos, sendo na maioria das vezes o próprio empresário quem executa todas as atividades no negócio, não possuindo sequer um empregado para auxiliá-lo e por isso têm pouca disponibilidade para participar de pesquisas. O público alvo para a aplicação dos questionários foi o microfranqueado.

Antes da aplicação dos questionários foram realizados pré-testes, com uma amostra de 10 microfranqueados, para que fosse verificado se as questões tinham significado claro, assertivo, com linguagem que possibilitasse o perfeito entendimento e resposta do inquirido, de tal forma que se assegurasse que o questionário mediria aquilo a que se propôs, mesmo sendo aplicados por diferentes pesquisadores (MARCONI; LAKATOS, 2009; FREITAS et al., 2000).

Preliminarmente à aplicação do *survey* aos entrevistados, aplicou-se o primeiro questionário, para caracterização da renda do microfranqueado, dentro dos parâmetros do Critério Brasil da ABEP — Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa, a fim de que fosse possível a estratificação de renda dos entrevistados.

A seguir, iniciou-se a aplicação do *survey*, 25 com questões fechadas, que foram construídas à luz da teoria, cujas respostas se encontram em escala tipo Likert de 1 (hum) a 5 (cinco). Este questionário abordou, sob a ótica do franqueado, qual o nível da adequação do suporte oferecido pelo franqueador nas variáveis: treinamentos; prospecção e instalação da unidade franqueada; apoio jurídico e financeiro; e consultoria de campos e manuais; bem como o apoio recebido para propagandas e promoção; identidade e força; e fidelização da marca da franquia.

Para o início do trabalho de pesquisa definitivo, foi feito o contato com o público alvo, inicialmente, via telefone, explicando o escopo da pesquisa e efetuando o convite para que o microfranqueado dela participasse. Os questionários foram aplicados pessoalmente e por telefone a fim de garantir maior retorno nas respostas, visto que por outros meios — correios ou e-mail — esperava-se ter um número menor de retornos (FREITAS et al., 2000).

A forma sigilosa com que as informações prestadas foram tratadas, bem como a preservação da identidade dos entrevistados foram salientadas antes do início da aplicação de cada questionário, com vistas a permitir maior confiança do respondente e maior fidedignidade nas respostas (GUNTHER, 2003).

A aplicação dos questionários aconteceu entre setembro e outubro de 2015. Com uma amostra de 148 microfranqueados, instalados em pelo menos 20 municípios do Estado de São Paulo, amostra considerada representativa da população em análise (FREITAS et al., 2000).

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após o levantamento de dados pode se realizar uma inferência acerca dos resultados. Ressalta se que obtivemos a moda e a média das respostas obtidas junto ao questionário.

Primeiramente deve-se ressaltar que a maior parte do total de 148 microfranqueados entrevistados pertence à geração Y, sendo 47% do total de entrevistados, seguidos pela geração X, com um total de 32% microfranqueados entrevistados e por fim da geração Baby Boomers, que correspondem a 21%. Ressalta-se também que a maior parte dos entrevistados era composta de homens (55%) enquanto que a parcela restante é composta por mulheres (45%).

Por outro lado quanto à origem do cliente houve em geral percepções parecidas por parte das três gerações. Para as gerações Y e X quase 50% dos clientes (respectivamente 46%-48%) são pessoas que buscam seus produtos e serviços independentemente do local em que eles se encontram, enquanto que 64% da geração Baby acreditam que seus clientes são pessoas que buscam seus produtos e serviços independentemente do local em que eles se encontram.

Relativo ao produto e serviço oferecido pelos microfranqueados, observou-se que a maior parte dos microfranqueados da geração Y, Baby e X apresentam uma qualidade de produto considerada como entre os melhores ou mais sofisticados do mercado, possuindo um preço na média de mercado do produto e serviço oferecido. Ainda sobre os preços ofertados e os produtos e serviços oferecidos, a maior parte dos microfranqueados da geração Y, Baby e X concordaram que os clientes estão satisfeitos com o preço e com a qualidade do produto e serviços oferecidos nas microfranquias.

Quanto à distribuição os microfranqueados da geração X apontaram, em maior número, atender os clientes em um ponto comercial, ao passo que os microfranqueados da geração Baby dissertaram, na sua maioria, atender os clientes no local onde os clientes se encontram, tendo a geração X por fim apontado, em sua maioria, que atende tanto em um ponto comercial quanto no local do cliente. Ressalta-se que quanto à distribuição do produto e serviço a maioria das três gerações de microfranqueados consideram como sendo boa, considerando o acesso ao mercado e a utilização da capacidade do negócio, sendo que a maioria das três gerações também concordam que há satisfação do cliente quanto à distribuição do produto e do serviço. Assim evidencia-se que as estratégias diferenciadas adotadas pela média de cada uma das gerações atendem às necessidades dos clientes.

Por fim quanto à comunicação 57% dos microfranqueados da geração Y concordam que a comunicação do seu produto e serviço é percebida como eficaz pelo seu cliente, considerando também que a comunicação com o cliente é boa, uma vez que há penetração e apresentação de valor aos clientes potenciais e efetivos. Quanto à geração Baby e X também foi constatado que mais da metade dos microfranqueados entrevistados consideram que a comunicação do seu produto e serviço é percebida como eficaz pelo seu cliente, considerando também que a comunicação com o cliente é boa, uma vez que há penetração e apresentação de valor aos clientes potenciais e efetivos.

## 5 CONCLUSÃO

Os resultados sugerem semelhança de percepção entre os microfranqueados das gerações Y, Baby Boomers e X, quanto a percepção de valor diante do composto de marketing recebido do microfranqueador para os atributos Produto, Preço, Praça e Promoção. Os resultados, conjugando declarações objetivas de avaliação e conteúdo das entrevistas, oferecem indicações importantes e o reconhecimento de microfranqueados das três gerações etárias pesquisadas de que não há variação na percepção de valor em relação ao composto de marketing oferecido pelo microfranqueador.

O trabalho oferece uma contribuição teórica potencialmente relevante ao abordar as microfranquias no Brasil, um contexto relativamente pouco explorado. As publicações internacionais, via de regra, investigam microfranquias sob uma perspectiva econômica (Kim and Kim e Na, 2003; Ghantous e Jolis 2013), diferentemente do presente artigo desenvolvido a partir de uma abordagem social sobre a percepção de valor da relação com redes de microfranquias por microfranqueados.

A opção metodológica da investigação pela amostragem por conveniência e, deste modo, não probabilística demanda necessariamente o reconhecimento da limitação de sua validade externa, ou seja, a impossibilidade de extrapolação dos resultados. Outra ressalva associada ao procedimento operacional adotado ainda deve ser considerada com especial atenção, como a concepção do entrevistado como uma representação fidedigna da posição do ator (entidade franqueada) em relação à rede franqueadora constitui uma simplificação na apreensão dos atributos inerentes à relação, admitindo-se um grau de subjetividade do entrevistado insuficiente para se comprometer o resultado aquilatado.

Como sugestões de pesquisas futuras, algumas alternativas naturalmente se apresentam como (1) expansão da dimensão das amostras dos setores estudados; (2) ampliação do número de setores investigados; e (3) replicação deste modelo em redes de franquias para uma comparação com os microfranqueados.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. (2016). Em meio à crise, microfranquias crescem no Brasil. Recuperado de <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-03/em-meio-crise-microfranquias-crescem-128-no-brasil>. Acesso em 06 abr. 2016.

ABF. Associação Brasileira de Franchising. (2016). Guia de franquias: microfranquias. Recuperado de <http://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/desempenho-franchising-novo-2015.pdf>. Acesso em 30 mar. 2016.

ALDRICH, H. E.; CLIFF, J. E. **The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective.** *Journal of Business Venturing*, v. 18(5), p. 573 – 596, 2003.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.336.8461&rep=rep1&type=pdf>

BEHRER, M.; VAN DEN BERGH, J. *How cool brands stay hot: branding to Generation Y.* London: Kogan Page Ltd, 2013.

BURAND, D., & KOCH, D. (2010). Microfranchising: a business approach to fighting poverty. *Franchise Law Journal*, 30(1), 24-34.

CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 8, p. 891–906, 2008.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing:** criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1992.

COHEN, M., & SILVA, J. F. D. (2000). O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 109-131.

COMBS, J. G., MICHAEL, S. C., & CASTROGIOVANNI, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, 30(6), 907-931.

COMBS, J.; KETCHEN, D. *Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics.* *Strategic Management Journal*, v. 20, p. 867-888, 1999.

CORREA, P. HOLTEGEBaum, M., & MACHADO, H. (2006). Análise do perfil empreendedor dos franqueados de escolas de idiomas na cidade de Londrina, Paraná. Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Gramado, RS, Brasil, 24.

COSTA, J.I.P.da. **Marketing:** noções básicas. Florianópolis: Imprensa Universitária, 1987.

CRAMPTON, S. M.; HODGE, J. W. **Generation Y: Uncharted Territory.** *Journal of Business & Economics Research*, Vol 7, No. 4, 2009. Disponível em: <http://cluteinstitute.com/ojs/index.php/JBER/article/viewFile/2272/2320>

DANT, R.; PASWAN, A.; KAUFMANN, P. What we know about ownership redirection in franchising: a meta-analysis. *Journal of Retailing*, v. 72, n. 1, p. 429-444, 1996.

DORNELAS, J. (2001). Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier.

FAIRBOURNE, J. S. (2006). Microfranchising: a new tool for creating economic self-reliance. *Journal of Microfinance/ESR Review*, 8(1), 18-26.

FAIRBOURNE, J., GIBSON, S., & DYER, W. (Eds.). (2007). *Microfranchising: creating wealth at the bottom of the pyramid*. Northampton, MA: Edward Elgar.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, São Paulo, v.39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999.

GERBER, M. E. *Entrepreneur: fazendo a diferença*. São Paulo: Fundamento Educacional, 2004.

GILLIS, W. Resource-based and relational antecedents of firms' propensity to franchise and their effects on firm performance. Tallahassee, FL, 2007 (Doctor of Philosophy) – College of Business, The Florida State University.

HISRICH, R., & PETERS, M. (2004). *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.

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

HITT, M., IRELAND, R., & HOSKISSON, R. (2002) *Administração estratégica – Competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. *Posicionamento competitivo*. São Paulo: Makron Books, 1996.

HURST, J. L.; GOOD, L. K. **Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions**. *Career Development International*, Vol. 14 No. 6, p. 570-593, 2009.

ILLETCHKO, K. (2011). Microfranchising: the theory. In N. Sireau (Eds.), *Microfranchising: how social entrepreneurs are building a new road to development* (Chap. 2, pp. 8-21). Sheffield: Greenleaf.

IVINS, T. (2008). Microfranchising microlearning centers: a sustainable model for expanding the right to education in developing countries? *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 12(1), 27-35.

JORGENSEN, B. Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight*, v. 5, n. 4, p. 41-49, 2003.

KIM, H; KNIGHT, D.; CRUTSINGER, C. Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, v. 62, n. 5, p. 548-556, 2009.

KISTRUCK, G. M., WEBB, J. W., SUTTER, C. J., & IRELAND, R. D. (2011). *Microfranchising in base-of-the-pyramid markets: institutional challenges and adaptations to*

the franchise model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 503-531. doi: 10.1111/j.1540-6520.2011.00446.x

KON, A. Economia de Serviços – Teoria e Evolução no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Conceitos, Exercícios, Casos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LILLIS, C.; NARAYANA, C.; GILMAN, J. Competitive advantage variation over the life-cycle of a franchise. *Journal of Marketing*, v. 40, n.4, p. 77-80, 1976.

LOWE, N.. História do Mundo Contemporâneo. São Paulo: Editora: Penso, 2011.

LUCE, M. S. (2013). Brasil: nova classe média ou novas formas de superexploração da classe trabalhadora? *Revista Trabalho, Educação e Saúde*, 11(1), 169-190. doi: 10.1590/S1981-77462013000100010.

LUIZ, D., MOTOKI, L., VILLELA, J., URA, I., & LOURENZANI, A. (2006). Franchising como forma de negócio: um estudo preliminar no município de Tupã (SP). *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.

MAHONEY, J.; PANDIAN, J. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 5, p. 363-380, 1992.

MANNHEIM, K. El problema de las generaciones. In: *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, n. 62, p. 145-168, 1993[1928].

MELO, P. L. R. de, & ANDREASSI, T. (2010). Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998 – 2007. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 14 (2), 268-288.

MONROY, M. F., & ALZOLA, L. M. (2005). An analysis of quality management in franchise systems. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 585-605.

MUNHOZ, C. E.. **Composto ou mix de marketing: os 4 P's, C's e A's**. 18 de abr. 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/10702/>>. Acesso em: 5 jun 2016.

MUNOZ, J. M., ALON, I., & MITCHELL, M. C. (2010). Micro-franchising strategies: drawing lessons from franchising literature. In J. M. S. Munoz (Org.), *Contemporary microenterprise. Concepts and cases* (Cap. 13, pp. 155-179). Northampton: Edward Elgar Publishing.

NAPOLI, J. & EWING, M. T. (2001). The Net generation: an analysis of lifestyles, attitudes and media habits. *Journal of International Consumer Marketing*, 13(1), 21-34.

NERI, M. (2008). A nova classe media. Rio de Janeiro: FGV-IBRE, CPS, 2008. Recuperado de [http://www.cps.fgv.br/cps/classe\\_media/](http://www.cps.fgv.br/cps/classe_media/)

NICKELS, W. G. & WOOD, M.B. **Marketing**: relacionamento, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NGHIA, N. (2010). Management research about solutions for the eradication of global poverty: a literature review. *Journal of Sustainable Development*, 3(1), 17-28.

NORTON, S.W. Is franchising a capital structure issue? *Journal of Corporate Finance*, v. 2, n. 1, p. 75-101, 1995.

ODUOR, J., KAMAU, M., & MATHENGE, E. (2009). Evaluating the impact of Microfranchising the distribution of anti-malarial drugs in Kenya on malaria mortality and morbidity. *Journal of Development Effectiveness*, 1 (3), 353-377.

OXENFELDT, A., & KELLY, A. (1968). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains. *Journal of Retailing*, 44 (1), 69-83.

POZIN, I. **10 Best Reasons to Be an Entrepreneur**. Inc. The Magazine for Growing Companies, feb., 2013.  
<http://www.inc.com/ilya-pozin/10-best-reasons-to-be-entrepreneur.html>

RAINES, C. **Managing Millennials: Generations at Work**. Human Resource Executive online, 2002. Disponível em:  
<http://www.hreonline.com/pdfs/ManagingMillennials.pdf>

RIBAS, J. **Confidencial: Por dentro de uma Franquia**. Caxias do Sul: Maneco, 2006.

RIBEIRO, A.; GALHARDO, M.; MARCHI, L.; IMPERATORE, L. G. (2011). **Gestão Estratégica do Franchising: Como construir Redes de Franquia de Sucesso**. São Paulo: DVS.

SANTOS, A. L. dos. A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30032012-153841/>>. Acesso em: 27 março 2016.

SERASA EXPERIAN. (2014). Serasa e Data Popular revelam faces da classe media. Recuperado de <http://noticias.serasaexperian.com.br/dados-ineditos-da-serasa-experian-e-data-popular-revelam-faces-da-classe-media-que-movimenta-58-do-credito-e-injeta-r-1-trilhao-na-economia/>. Acesso em 06 abr. 2016.

SHANE, S. A. Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 1, p. 216-234, 1996.

SHANE, S. (2005). *From ice cream to the internet: using franchising to drive the growth and profits of your company*. NJ: Prentice Hall.

SILVA, N. S. da; SOUZA, R. de; GHOBRIEL, A. N.. **O Paradigma dos 4Ps do Composto de Marketing**: origem, evolução e futuro. Disponível em:  
<http://www.ncgconsultoria.com.br/newsview.php?id=43>. Acesso em: 20 jun. 2016.

SUJANSKY, J. **Leading a multi-generational workforce.** Occupational Health & Safety, Vol. 73, No. 4, p. 16-18, 2004. Disponível em:

<https://ohsonline.com/Articles/2004/04/Leading-a-MultiGenerational-Workforce.aspx?Page=1>

VALE, G. M. V.; CORREA, V. S.; REIS, R. F. **Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade versus Oportunidades.** RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, art. 4, pp. 311-327, Maio/Jun. 2014.

<http://www.scielo.br/pdf/rac/v18n3/v18n3a05.pdf>

VIEIRA, V. A., & SLONGO, L. A. (2008). Marketing de relacionamento entre franqueador e franqueado: proposta de dois modelos. *Revista Alcance*, 13(3), 311-328.

WONG, M.; GARDINER, E.; LANG, W.; COULON, L. Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 28, p. 878-890, 2008.

ZEMKE, R; RAINES, C; FILIPCZAK, B. Choque de gerações. *Executive Digest*, Lisboa, n. 65. mar. 2000. Disponível em: <[http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes2000/ed\\_mar/ed65cef-cap.html](http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes2000/ed_mar/ed65cef-cap.html)>. Acesso em: set. 2015.