

Jefferson Lopes La Falce

EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E QUALIDADE EM SERVIÇOS:
estudo de Caso de uma Empresa Franqueada do Setor de Varejo no
Ramo da Moda

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Cristiana Fernandes De Muylde

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Belo Horizonte
2010



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **JEFFERSON LOPES LA FALCE**

Matrícula: 770278

LINHA DE PESQUISA: Tecnologia de Gestão e Competitividade

ORIENTADOR(A): Prof^a. Dr^a. Cristiana Fernandes De Muylder

TÍTULO: EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E QUALIDADE EM SERVIÇOS: estudo de caso de uma empresa franqueada do setor de varejo no ramo da moda..

DATA: 08/10/2010

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dr^a. Cristiana Fernandes De Muylder
ORIENTADORA
Faculdade Novos Horizontes

Prof^a Dr^a Kely César Martins de Paiva
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares
Faculdades Pedro Leopoldo

AGRADECIMENTOS

Agradecer em poucas páginas é tarefa ingrata, principalmente por ter sido uma jornada de grandes obstáculos. Para iniciar o mestrado era necessário que eu mantivesse duas atividades laborais, todo meu período disponível de estudo foi então canalizado para o final de semana. Dispensável dizer dos sacrifícios e das privações necessárias para atingir esta meta. Este objetivo só foi alcançado com apoio e a ajuda de várias pessoas importantes em minha vida.

Primeiramente, agradeço ao Grande Arquiteto do Universo, Deus, que sempre olhou por mim, indicando o caminho da virtude.

Agradeço de forma muito especial à aquela que possibilitou tudo em minha vida. Considero-a o meu grande exemplo de vida: minha querida e saudosa Mãe, que já se encontra em outra jornada, mas que jamais esquecerei. Para ela segue uma mensagem que só ela saberá o significado: “O verdadeiro filho jamais esquece”.

A minha querida esposa, pelo apoio, pelo incentivo e ajuda nesta difícil jornada. Sei que muitos foram os momentos de ausência, mas apenas a presença ficou comprometida, e nunca o sentimento.

Em especial, à minha orientadora Prof^a. Dr^a. Cristiana Fernandes De Muylde, um eterno agradecimento pelas orientações, conselhos e motivações, na medida e horas certas, que não se limitaram a esta dissertação mas a toda esta jornada do mestrado. Foi com certeza, uma grande honra para mim.

Não posso deixar de ressaltar o apoio total dado pelo amigo Fernando Fonseca, que possibilitou o acesso às informações importantes para a conclusão desta dissertação. Registro aqui meus sinceros agradecimentos.

Agradeço ainda a todos os professores da Faculdade Novos Horizontes que participaram da minha formação demonstrando muito carinho à profissão. Destaco aqui, a Prof^a Dr^a Kely que muito me ensinou no que se refere à pesquisa em

administração, sem contar os sábios conselhos acadêmicos, o Prof. Dr. Fernando Coutinho que me ajudou a ter uma visão crítica sobre o trabalho e o Prof. Dr. Alfredo, meu tutor inicial pelas orientações válidas e necessárias.

Agradeço a minha família pela compreensão, apoio e paciência, sei que precisei afastar do convívio, mas jamais deixei de lado meus pensamentos em vocês. Fica também registrado um agradecimento especial ao meu Pai, que faleceu no meio dessa jornada, mas que também é parte desta vitória.

Por fim, agradeço aos amigos da FIOCRUZ em especial minha madrinha, aos amigos da UNATEC, em especial meu coordenador Eduardo pela compreensão e apoio, aos irmãos e aos meus amigos militares.

*A felicidade consiste na aplicação mais perfeita de
nossa razão e na prática das virtudes.
A mais nobre aplicação da nossa
razão é o estudo das coisas.*

Aristóteles

RESUMO

Esta pesquisa baseia-se em um estudo de caso, em que se abordaram os temas “empreendedorismo”, “inovação” e “qualidade em serviços”, considerando estes três dos pilares de sustentação e desenvolvimento empresarial. O objetivo principal consiste em identificar e avaliar as percepções destes três pilares percebidos pelo empreendedor e seus funcionários em uma organização franqueada varejista da região metropolitana de Belo Horizonte. O estudo de caso de natureza descritiva baseia-se na coleta primária de dados por meio de três modelos de questionários. Os principais resultados, no que tange à inovação, demonstraram que, nesta pesquisa, a inovação em produtos/serviços e inovação organizacional foram avaliadas da mesma forma entre funcionários e gestor. Quanto à inovação em processos e inovação em marketing, pôde-se perceber que na empresa pesquisada ocorreu divergência de percepção entre funcionários e gestor. A avaliação dos funcionários nestes dois casos foi além da avaliação do gestor, e isso indica que a percepção do funcionário está relacionada às tarefas e rotinas do dia a dia, enquanto a do empreendedor revela maior poder crítico e visão do negócio como um todo. De forma geral, a inovação foi percebida pelos funcionários com pontuação mais elevada como “melhor que o esperado”. O empreendedor avaliou a empresa com média inferior, indicando a inovação como apenas dentro do esperado. A pesquisa apontou que, com relação à qualidade dos serviços, não foram encontradas muitas diferenças nas percepções. De maneira similar ao ocorrido na inovação, percebeu-se que o empreendedor avaliou a empresa abaixo da visão dos funcionários, podendo isso acontecer em função de sua visão estratégica e mais ampla. Sobre o perfil do empreendedor, a pesquisa apontou um valor médio da percepção dos funcionários de 18,03, próximo da autoavaliação do empreendedor, que foi de 18,45, o que indica semelhança na visão de ambos. Com estes resultados, fica caracterizado que o avaliado possui perfil de empreendedor, pois atingiu o valor mínimo proposto pelo modelo. Apesar do resultado final das CCE, algumas características chamaram a atenção, por terem tido resultados próximos do mínimo desejado, de 15 pontos. A característica “persistência” atingiu o valor de apenas 15,47, o que pode indicar uma visão restrita das tarefas por parte dos funcionários. A característica “busca de informações” obteve uma autoavaliação de 15 pontos, visão apenas do próprio empreendedor, refletindo um possível viés em sua autoanálise. Conclui-se que, neste estudo de caso, os construtos inovação, qualidade em serviços e empreendedorismo puderam caracterizar a empresa e demonstrar ações estratégicas voltadas para a competitividade e a sobrevivência do negócio estudado.

Palavras chaves: Empreendedorismo, Inovação, Qualidade em serviço, Competitividade e Desempenho empresarial.

ABSTRACT

This survey is based on case study covering entrepreneurship, innovation and service quality, considering how these pillars sustaining and business development. The main objective was to identify and assess the perceptions of these three pillars perceived by the entrepreneur and his employees in an organization franchised metropolitan area of Belo Horizonte. The descriptive case study methodology was used, where primary data were collected through three questionnaires. The main results in terms of innovation have shown that, in this research, innovation in products/services and organizational innovation were assessed equally between employees and managers. As for process innovations and innovations in marketing can be perceived that the company was investigated divergence of perception between employees and managers. The evaluation of the employee in these two cases was beyond the assessment of the manager and this indicates that the perception of the employee is related tasks and routines of the day to day while the entrepreneur has greater power and critical view of the business as a whole. In general, the innovation was perceived by officials with a better score, being perceived as "better than expected", while the entrepreneur evaluated the company with lower rating, indicating the innovation as just as expected. The poll found that with respect to quality of services not found many differences in perceptions. Similarly to what happened on innovation, we find that the entrepreneur has assessed the company below the view of officials that may happen due to its strategic vision and wider. On the profile of the entrepreneur survey showed an average perception of officials of 18.03, a value close to the self-assessment of the entrepreneur who was 18.45 which indicates a similarity in the vision of both. With this result it is characterized that have assessed the profile of entrepreneur, because it reached the minimum value proposed by the model. Although the final result of CCE's, some features caught the attention because they had similar results the desired minimum of 15 points. The characteristic "persistence" was only the value of 15.47 which may indicate a restricted view of tasks by employees. The characteristic "information search" was a self-assessment of 15 points, only of the own entrepreneurial vision, reflecting a possible bias in their autoanalyzer. It is concluded that the constructs innovation, service quality and business entrepreneurship can characterize the actions and demonstrate strategies for competitiveness and survival of the organization.

Keywords: Entrepreneurship, Innovation, Service quality, competitiveness and Business performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Modelo proposto de equação estrutural.....	68
Quadro 1 -	Tipos de inovação.....	28
Quadro 2 -	Tipologias segundo o grau de inovação.....	30
Quadro 3 -	Características que diferenciam serviços dos bens físicos.....	32
Quadro 4 -	Determinantes da qualidade percebida em serviços.....	35
Quadro 5 -	Agrupamento das dimensõe.....	37
Quadro 6 -	As 10 características comportamentais dos empreendedor.....	41
Quadro 7 -	Características históricas do empreendedor.....	42
Quadro 8 -	Gerações de <i>franchise</i>	51
Quadro 9 -	Papel desempenhado pelos varejistas e atacadistas no mercado.....	53
Quadro 10 -	Principais funções de um intermediário.....	53
Quadro 11 -	Bases alternativas para classificação de estabelecimentos varejistas.....	55
Quadro 12 -	Inovação percebida.....	58
Quadro 13 -	Dimensões da qualidade percebida em serviços.....	60
Quadro 14 -	Características comportamentais de empreendedor percebida..	63

LISTA DE SIGLAS

CCE – Características comportamentais dos empreendedores

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas

VR – Vendedores responsáveis

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1 Inovação.....	24
2.1.1 Inovação em Serviços.....	30
2.1.2 Características dos Serviços.....	31
2.2 Qualidade em Serviços.....	33
2.2.1 A Escala <i>Servqual</i> e suas Aplicações.....	36
2.3 Empreendedorismo.....	38
2.3.1 Empreendedor.....	40
2.3.2 Características Comportamentais do Empreendedor.....	43
3 METODOLOGIA.....	43
3.1 Tipo da Pesquisa.....	43
3.1.1 Quanto aos Fins.....	43
3.1.2 Quanto aos Meios.....	44
3.2 Unidade de Análise e Unidade de Observação.....	45
3.3 Métodos e Técnicas de Coleta de Dados.....	45
3.3.1 Primeira Fase.....	46
3.3.2 Segunda Fase.....	46
3.3.3 Terceira Fase.....	47
3.4 Técnica de Análise dos Dados.....	48
4 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	49
4.1 Franquia.....	49
4.2 Mercado Varejista.....	52
4.2.1 Função, Tipos e Administração do Varejo.....	53
4.3 A Empresa Pesquisada.....	55
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	57
5.1 Inovação em Serviços Percebida.....	57
5.2 Qualidade em serviços percebida.....	59
5.3 Perfil Empreendedor Percebido.....	62

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS.....	69
ANEXOS.....	75
APÊNDICES.....	79

1 INTRODUÇÃO

O atual mercado é altamente competitivo. Neste contexto, as empresas devem estar sempre preparadas para melhor atender seus clientes, em busca de sua continuidade e sobrevivência. Para tanto, inovação e qualidade em serviços podem ser considerados fatores cruciais para a atuação da empresa nos tempos atuais (MANUAL DE OSLO, 2006; SOUZA, D., 2007; KOTLER, 2000) e sua permanência no mercado. Aliado a estes fatores, o próprio empreendedor é considerado força motriz em um negócio de sucesso que utiliza a inovação como recursos de sobrevivência e criação de riqueza (DRUCKER, 1987; SEBRAE, 2008).

Esta pesquisa busca entender a importância do perfil empreendedor e dos conceitos de inovação e qualidade em serviços na prática de uma empresa do varejo mineiro, com base em um estudo de caso.

A empresa objeto deste estudo é uma franquia do ramo de moda que atua no varejo de Belo Horizonte/MG. Possui três lojas, situadas em *shopping centers* e conta com 27 funcionários, além do empreendedor, para cumprir sua missão. Por se tratar de uma empresa de um setor considerado muito competitivo, foi proposto trabalhar estes três temas: empreendedorismo, inovação e qualidade em serviços.

Souza, D. (2007) ensina que o varejo pode traduzir a maturidade de um estado ou setor. No Brasil, o varejo é um setor em constante mudanças e com áreas de competição crescente, tais como, o setor de suprimentos de escritório e materiais de informática e o segmento de móveis e eletrodomésticos com crescimento em vendas acima de 20% (SOUZA, M., 2007). Tem-se ainda, o setor de tecidos e vestuários, no qual se tem observado um crescimento do volume de vendas de 10,1%, comparando 2010 a 2009 (igual período), respondendo por um montante de 120 milhões de empregos diretos ou indiretos. Quanto à região Sudeste, mercado no qual a empresa estudada atua, o setor varejista representou em 2005, 55,7% do PIB regional (SOUZA, M., 2007). Comparando o ano de 2010 ao de 2009, o varejo de moda cresceu 11,2% no estado de Minas Gerais, em volume de vendas (SOUZA, M., 2007).

Pondera-se, então, a necessidade de as empresas deste setor buscarem melhorar suas atividades e inovar seus serviços por meio de estratégias de produto, serviços e gestão, com vistas a alcançar a sobrevivência, o desempenho e o crescimento do negócio.

Neste contexto, surge o problema de pesquisa que trata da importância do papel empreendedor, da inovação e qualidade em serviços para as empresas, tendo em vista o alcance de seus objetivos, considerando a natureza do negócio e a competitividade do mercado varejista. Assim, este trabalho possui a seguinte questão norteadora: **Como se encontram configuradas as percepções sobre inovação, qualidade em serviços e perfil empreendedor do gestor e dos funcionários de uma franquiada varejista?**

O objetivo principal desta pesquisa consiste em: Identificar e avaliar as percepções sobre a inovação e a qualidade dos serviços prestados, incluindo a análise do perfil empreendedor, tais como percebidas pelo mesmo e seus funcionários, em uma organização franqueada varejista da região metropolitana de Belo Horizonte.

Configuram-se como objetivos específicos:

- a) Identificar a percepção de inovação dos serviços prestados pela franquia por parte do empreendedor e de seus funcionários;
- b) Identificar a percepção de qualidade dos serviços prestados pela franquia por parte do empreendedor e de seus funcionários;
- c) Analisar o perfil do empreendedor sob o ponto de vista do empreendedor e de seus funcionários.

Para realizar esta pesquisa optou-se por um estudo de caso de caráter descritivo em que os funcionários e empreendedor foram alvo da investigação.

Este projeto pode ser justificado em duas linhas distintas, sendo a primeira, para a academia; e a segunda, para as empresas com o perfil de franquia e varejo. Para a academia, esta pesquisa justifica-se pelo aumento do conhecimento científico dentro em cada área proposta de forma isolada e também do conhecimento da relação

entre empreendedorismo, inovação e qualidade em serviços. No que se refere à empresa, a justificativa pode ser verificada na oportunidade de refletir sobre os indicadores dos modelos adotados e seu provável diagnóstico que possibilitará a formulação de ações corretivas, além de contribuir, de modo geral, para a área de serviços com características de *franchising*.

A dissertação está estruturada em seis capítulos, incluindo esta introdução. No segundo capítulo, desenvolveu-se o referencial teórico. No terceiro capítulo, descreve-se a metodologia. No quarto capítulo, realiza-se uma contextualização sobre varejo, franquia e a empresa pesquisada. No quinto capítulo, procede-se a apresentação dos resultados e a discussão destes. No sexto capítulo, formulam-se as considerações finais e as sugestões de novos estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está dividido em três partes. Na primeira, apresentam-se os conceitos de inovação e inovação em serviços e aborda-se a literatura sobre serviços. Na segunda, examinam-se a definição de qualidade em serviço e a evolução da escala *servqual* para a avaliação da qualidade. Na terceira trata-se do empreendedorismo e do perfil empreendedor.

2.1 Inovação

Estabelecer um consenso conceitual sobre inovação não é tarefa fácil, uma vez que diversos autores de diferentes áreas do conhecimento, além de manuais desenvolvidos, abordam o tema de forma diferenciada.

Desde estudos realizados pelo economista Schumpeter (1982), a inovação passou a estar relacionada com vantagem estratégica. Schumpeter (1984) afirma que para se construir algo novo é necessária a destruição ou desconstrução do velho. Este era o conceito de *destruição criativa* proposto pelo autor. Dessa forma o novo ocuparia o espaço deixado pelo velho, condição indispensável para a inovação.

Em seu livro intitulado *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, Schumpeter (1984) explica o conceito de *destruição criativa*:

O impulso fundamental que inicia e mantém o movimento da máquina capitalista decorre de novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria [...]. A abertura de novos mercados — estrangeiros ou domésticos — e o desenvolvimento organizacional, da oficina artesanal aos conglomerados [...] ilustram o mesmo processo de mutação industrial [...] que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova. Esse processo de Destruição Criativa é o fato essencial do capitalismo. É nisso que consiste o capitalismo e é aí que têm de viver todas as empresas capitalistas. (SCHUMPETER, 1984, p.112).

É importante ressaltar que os conceitos de invenção e inovação apresentam nítida distinção. Segundo Fagerberg, Mowery e Nelson (2005), invenção é a primeira ocorrência de ideia para um novo produto ou processo, enquanto inovação é a primeira tentativa de colocar a ideia de um novo produto ou serviço em prática. A invenção pode ocorrer em várias instâncias, Freeman (1982) afirma que a maioria das invenções acaba por não se transformar em inovações. Fagerberg (2005) acredita que a inovação ocorre em instituições de pesquisa e, principalmente, em empresas e organizações.

Rogers (2003) define a inovação como uma ideia ou um objeto que é percebido como sendo novo pelo indivíduo. Em se tratando de produto, somente será visto como inovador quando seus atributos e benefícios forem considerados novos em relação ao padrão atual por determinado consumidor e ou mercado.

Tidd; Bessant e Pavitt (2005) explicam que a inovação pode ser considerada como algo que agregue valor social ou riqueza, mas não somente em um produto novo, como também pode aparecer em novas tecnologias, novos métodos e processos de trabalho, novas formas de execução de serviços. O importante é que esta inovação possa gerar ganho para quem a põs em prática.

As inovações podem significar novos produtos, novos métodos de produção e de transporte, abertura de mercados, fontes novas de matérias-primas e formas de organização industrial criadas pelas empresas. Poyass (1987) aponta para as inovações como a forma de realizar tarefas de modo diferente indicando o modo como ocorre o impulso necessário para a manutenção da máquina capitalista.

Miller (1978) sustenta que a inovação na produção de bens e serviços proporciona lucratividade, diferenciação das empresas e sobrevivência das empresas.

Porter (1992) mostra que a nova tecnologia é uma fonte de vantagem competitiva para aquele que inova. No caso de uma tecnologia resultante de aumento de produtividade do processo ou serviços, a empresa ganharia vantagem em custos sobre seus concorrentes.

Damanpour (1991) apresenta a inovação como um meio para se mudar as empresas em consequência de seu ambiente interno e externo, capaz de influenciar o ambiente. O autor afirma que as organizações buscam a inovação ao longo do tempo para sua sobrevivência, podendo ser esta em diferentes níveis de intensidade.

Drucker (1997) ensina que a inovação é uma estratégia utilizada na produção de produtos ou serviços que diferem dos produzidos pela concorrência e que buscam aproveitar oportunidades e satisfazer os clientes. Assim, o foco da estratégia de inovação está em oferecer algo novo e diferente.

Schuler e Jackson (1995)¹ citados por Sanchez (2005), corroboram com Drucker e acrescentam que as empresas que adotam estratégias voltadas para a inovação possuem empregados com o perfil comportamental com as seguintes características:

- a) alto grau de comportamento criativo,
 - b) foco de longo prazo,
 - c) um relativo alto grau de cooperação e comportamento interdependente,
 - d) um moderado nível de preocupação com a qualidade,
 - e) um moderado nível de preocupação com quantidade,
 - f) um nível de preocupação equivalente para processos e resultados,
 - g) um alto grau para tomada de ação de risco,
 - h) alta tolerância para com a ambigüidade e imprevisibilidade.
- (SANCHEZ, 2005, p. 51)

Dosi (1988) defende que o processo de inovação não é linear, pois caracteriza-se por ser descontínuo e irregular, podendo ocorrer surtos de inovação em certos períodos. Além disso, as inovações podem ser caracterizadas por um grau de incerteza, posto que a solução dos problemas existentes e as consequências das resoluções são desconhecidas *a priori*. De outro lado, possuem caráter cumulativo, na medida que a capacidade de uma empresa realizar mudanças e avanços, com base em um padrão estabelecido, é fortemente influenciada pelas características das tecnologias utilizadas no momento e pela experiência acumulada.

¹ SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. Linking competitive strategies with human resource management practices. In: MINER, J.B.; CRANE, D.P. **Advances in the practice, theory and research of strategic of human**. New York, Harper Collins College, 1995.

Para que as organizações possam conseguir vantagem competitiva, várias são as estratégias adotadas. Considerando que na maioria dos setores empresariais as empresas têm adotado estratégia de mudança contínua para fazer frente às incertezas do ambiente, Damanpour (1991) define inovação como a adoção de um dispositivo, sistema, política, programa, processo, produto ou serviço gerado internamente ou adquirido pela organização e que é, portanto, novo para a empresa que a adota. Neste contexto, classifica-a inovação administrativa, tecnológica, de produto, de processo, radical e incremental.

O conceito de inovação vem se transformando ao longo dos anos. Pode-se perceber claramente esta evolução tomando-se os conceitos contidos no Manual de Oslo nas edições publicadas pela OECD de 1992, 1997 e 2005):

Inovações tecnológicas em produtos e processos (TPP) compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos. Uma inovação TPP é considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo). Uma inovação TPP envolve uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais (OECD, 1997, citado por CARVALHO, 2009, p. 3).

Segundo Moriconi (2006) o Manual de Oslo ampliou a tipificação de inovação passando a introduzir dois novos tipos: inovação organizacional e inovação de *marketing*. Com isso, quatro tipos de inovação são encontrados na atual edição do Manual de Oslo (QUADRO 1).

Damanpour (1991) explica que a inovação de produto envolveria novos produtos e serviços a serem introduzidos, com o intuito de atender às necessidades de clientes ou de mercado. De outro lado, a inovação nos processos teria foco nas atividades que visam viabilizar a produção de um produto ou serviço, tais como fluxo de trabalho e fluxo de informações.

Tipos de Inovação	Definição	Características principais
Produto	Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne as suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, <i>softwares</i> incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.	As inovações de produtos podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes. O termo <i>produto</i> abrange tanto bens como serviços.
Processo	Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou <i>softwares</i> .	As inovações de processos podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados.
Marketing	A inovação de <i>marketing</i> é a implementação de um novo método de <i>marketing</i> com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.	Inovações de <i>marketing</i> são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas.
Organizacional	Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.	Inovações organizacionais podem visar a melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho, ganhando acesso a ativos não transacionáveis ou reduzindo custos de suprimentos.

Quadro 1 - Tipos de inovação do Manual de Oslo
 Fonte: Adaptado de Maraconi (2006)

Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas

Inovações organizacionais podem visar a melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho, ganhando acesso a ativos não transacionáveis ou reduzindo custos de suprimentos.

Segundo Damanpour (1991), diversos autores acabaram introduzindo subteorias sobre inovação organizacional. Assim, as inovações foram divididas e houve distinção entre as inovações técnicas, administrativas, radicais e as incrementais, além dos estágios de uma implementação (DAMANPOUR, 1991)

Tidd, Bessant e Pavitt, (2008) concentrou sua obra em quatro tipos de inovação, consideradas as mais abrangentes:

- a) Inovação de produto: sendo as mudanças nas coisas (produtos e serviços) que uma empresa oferece;
- b) Inovação de processo: ocorre quando mudanças na forma em que os produtos ou serviços são criadas e entregues;
- c) Inovação de posição: são as mudanças no contexto em que produtos ou serviços são introduzidos;
- d) Inovação de paradigma: são as mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 30)

Freeman (1987) definiu quatro dimensões da inovação, sendo classificadas como: inovação incremental, inovação radical, mudanças do sistema tecnológico e mudança no paradigma tecno-econômico. O autor define a inovação incremental como a que ocorre com maior ou menor frequência em qualquer indústria ou atividade de serviço.

As inovações radicais são aquelas que causariam grande impacto no mundo em função das mudanças que ocorreriam (SCHUMPETER², 1934 citado por CARVALHO 2009). Mudanças do sistema tecnológico seriam as inovações decorrentes da combinação das inovações radical, incremental e organizacional que afetariam a empresa. Por fim, a mudança no paradigma tecno-econômico impacta de maneira positiva a melhoria das estruturas empresariais e seus processos (FREEMAN, 1987).

Para visualizar melhor a evolução dos conceitos e tipologias da inovação, Carvalho (2009, p. 8) apresenta um quadro com as tipologias segundo o grau de inovação, em que mostra a diversidade dos subníveis (QUADRO 2).

² SCHUMPETER, J. A. The theory of economic development. Cambridge MA: Harvard University Press, 1934.

Quantidade de tipos	Tipos	Autores
2	Radical Incremental	Carvalho (2009)
	Radical Incremental	Coral (2009)
4	Produto Processo Marketing Organizacional	Manual de Oslo (2006)
	Produto Processo Posição Paradigma	Tidd (2008)
	Incremental Radical Mudanças do sistema tecnológico Mudanças no paradigma tecno-econômico	Freeman (1987)
6	Administrativa Tecnológica De produto De processo Radical Incremental	Damanpour (1991)

Quadro 2 – Tipos de inovação
Fonte: Carvalho (2009)

Pode-se verificar, pelo QUADRO 2 a diversidade conceitual que se encontra descrita na literatura no que se refere à inovação.

2.1.1 Inovação em Serviços

Como o conceito escolhido para esta pesquisa baseia-se no entendimento de inovação em serviços tendo em vista o alvo ser uma empresa varejista franqueada da região metropolitana de BH, fez-se necessário contextualizar o que é serviço.

De acordo com Kon (1999), são diversas definições encontradas sobre serviços. Algumas enfocam o setor como atividades residuais em relação às demais atividades da economia.

Kon (1999), ao reforçar o entendimento da classificação de serviço, esclarece que:

[...] na verdade, existe um setor de atividades que vem aumentando em relação à diversidade e em especialização à medida que a sociedade evolui, e os serviços são uma forma de absorver o excedente populacional na agricultura e na indústria (KON, 1999, p. 66).

Miles (2001, p. 243) define serviços como o "setor terciário que transforma o estado dos bens materiais, das próprias pessoas e dos símbolos (informação)". Esta definição pode ser considerada mais adequada para as atividades classificadas atualmente como serviços.

Para Kotler (2000, p. 448), serviço é "qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada".

Lovelock (2001) afirma que:

Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra, que, embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e, normalmente, não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção (LOVELOCK, 2001, p. 5).

Define Grönroos (2003), por sua vez conceitua serviço como:

Um processo, constituído de uma série de atividades mais ou menos intangíveis em que normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviço e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente (GRÖNROS, 2003, p. 65).

Após a conceituação de serviços, faz-se necessário caracterizar as principais características de serviços, pois esta pesquisa tratou de estudo de caso sobre empresa prestadora de serviços.

2.1.2 Características dos Serviços

Grönroos (2003) entende o papel dos serviços no sentido de um valor agregado às

características dos bens de consumo, as quais diferenciam serviços dos bens físicos (QUADRO 3).

Bens Físicos	Serviços
Tangível.	Intangível.
Homogêneo.	Heterogêneo.
Produção e distribuição separadas do Consumo.	Processo simultâneo de produção, distribuição e consumo.
Uma coisa.	Uma atividade ou processo.
Valor principal produzido em fábrica.	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor.
Clientes normalmente não participam do processo de produção.	Clientes participam da produção.
Podem ser mantidos em estoque.	Não podem ser mantidos em estoque.
Transferência de propriedade.	Não há transferência de propriedade.

Quadro 3 - Diferenças entre serviços e bens físicos
Fonte - Grönroos (2003. p.66).

Com essa diferenciação proposta por Grönroos (2003), evidencia-se que os serviços possuem características específicas e distintas, possibilitando uma avaliação própria para esta área.

No mesmo sentido, Parasuraman, Zeitham e Berry (1985) apresentaram características dos serviços que os diferenciam dos bens tangíveis:

- a) Os serviços de performance são avaliados quando da execução direta dos serviços aos clientes.
- b) As inovações no serviço são facilmente copiáveis. Ocorre a cópia em pouco tempo, após o lançamento de um novo serviço.
- c) Os clientes estão bem atentos aos aspectos tangíveis do serviço.

Com a conceituação e a classificação de serviços, faz-se necessário traçar o *link* entre serviço e inovação, tema objeto deste trabalho. Para Sundbo e Gallouj (1998), inovação em serviços é entendida não apenas como uma inovação tecnológica, mas também como a criação de conhecimento ou informação. As inovações em serviços têm como característica, as inovações do tipo incrementais, que possuem tempo menor no desenvolvimento.

Sundbo e Gallouj (1998) classificam a inovação em serviços em quatro tipos:

- a) Inovações de produto relacionadas com o fornecimento de um novo serviço;
- b) Inovações de processo caracterizadas com a modificação de procedimentos prescritos para a elaboração/produção de um serviço ou de procedimentos de atendimento de usuário/cliente e de entrega do serviço;
- c) Inovações organizacionais ou gerenciais descritas como a introdução de novas formas de organização planejamento e gestão;
- d) Inovações de mercado caracterizadas com a descoberta de novos mercados, com o novo comportamento do mercado e com o comportamento da organização no mercado de atuação.

Kotler (2000) identifica quatro características principais dos serviços:

- a) Intangibilidade – refere-se ao aspecto da não possibilidade de se experimentar o serviço antes da execução. Em comparação com os produtos físicos, eles não são percebidos antes de serem adquiridos.
- b) Inseparabilidade – relacionada com o fato de que os serviços ocorrem ao mesmo tempo com o consumo do bem. Caracterizada pela inter-relação entre produção e consumo.
- c) Variabilidade – os serviços são altamente variáveis, pois dependem de quem os executa e de onde são prestados;
- d) Perecibilidade – os serviços não podem ser estocados. Não é problema quando a demanda ocorre com frequência, porém em oscilações torna-se um problema para as prestadoras deste tipo de serviço.

2.2 Qualidade em Serviços

O conceito de qualidade vem sendo utilizado para caracterizar a preocupação com o atendimento satisfatório das necessidades dos clientes (SOUZA, D., 2007).

A qualidade corresponde à adequação ao uso das características de produtos que buscam atender às necessidades dos clientes e, também, à inexistência de defeitos ou deficiência (JURAN, 1990).

A busca de produtos ou serviços de qualidade tornou-se uma necessidade para garantir a satisfação dos clientes e sua fidelização.

Lovelock (1994) define serviços ao cliente como o conjunto de tarefas que envolvem interações com clientes e a empresa, sejam elas face a face ou por comunicação não presencial, sendo executadas para atingir dois objetivos principais: assegurar eficiência operacional e alcançar a satisfação do cliente na transação.

Berman e Evans (1995) caracterizaram os serviços ao cliente como uma atividade identificável, mas intangível, do vendedor no momento em que vende seus produtos ou serviços. Assim, o objetivo dos serviços para esses autores é garantir a manutenção dos clientes consumidores, para a maximização das vendas e dos lucros.

Kotler (2000, p. 459) afirma que uma empresa de serviços sai ganhando ao executar um serviço com qualidade maior percebida pelo cliente que a da concorrência e que as maiores e melhores empresas são *obsecadas por seus clientes*.

Bateson e Hoffman (2001) explicitam que:

A qualidade de serviço proporciona uma maneira de obter sucesso entre serviços concorrentes. Principalmente quando várias empresas que fornecem serviços quase idênticos concorrem em uma área pequena, como acontece com os serviços de contabilidade, em que estabelecer qualidade de serviço pode ser a única maneira de se diferenciar (BATESON; HOFFMAN, 2000, p. 363).

Segundo Cobra (2001), a qualidade de serviços é traduzida pelo valor dado ao cliente ao entender o que compra e considera como algo de valor. Para o autor:

A razão do sucesso de uma empresa em qualquer ramo de negócio depende do grau de relacionamento da empresa com seus clientes. Essa integração depende do adequado atendimento da clientela. Portanto, prestar serviços de qualidade significa estreitar com os clientes um importante elo (COBRA, 2001, p. 57).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) revelam que um serviço de qualidade será aquele em que as expectativas do consumidor são atendidas ou superadas. Assim, segundo os autores, pode-se chegar às seguintes conclusões:

- a) A qualidade em serviços é mais difícil de ser avaliada pelo cliente que a qualidade em bens tangíveis.
- b) A qualidade percebida em serviços resulta da comparação, pelo cliente, de suas expectativas quanto ao serviço com a performance do serviço recebido de fato.
- c) A avaliação de qualidade em serviços envolve tanto o resultado do serviço quanto o processo que originou tal resultado.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) explicam que qualidade dos serviços poderia ser determinada por dez dimensões, sendo que as determinantes deveriam estar presentes em todo tipo de serviços, ou pelas ausências destes, sentida pelo consumidor. Estas seriam as dimensões mensuráveis da qualidade percebida na prestação de serviço (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985) (QUADRO 4).

Pode-se verificar que a qualidade do serviço esta relacionada à satisfação do cliente e à lucratividade da empresa. Essa relação apoia-se na análise de Kotler e Armstrong (2003), que escrevem que quanto maiores os níveis de qualidade percebidos, maiores serão os índices de satisfações dos clientes, fortalecendo a fidelização destes com a empresa.

Dimensão e definição	Exemplos
Confiabilidade, credibilidade. Envolve consistência de desempenho e confiança.	A empresa desempenha o serviço corretamente da primeira vez; exatidão no faturamento; mantém registros corretos; executa o serviço no prazo
Capacidade de resposta e prontidão. Refere-se à disposição ou presteza dos funcionários para prestar o serviço	O serviço executado na hora certa; envio imediato de boletos de transação; retornar rapidamente telefonemas do cliente; executar o serviço com presteza.
Competência. Significa possuir a capacidade e os conhecimentos requeridos	Conhecimento e capacidade dos empregados de contato; conhecimento e capacidade do pessoal de suporte operacional; capacidade de pesquisa da organização

Quadro 4 - Determinantes da qualidade percebida em serviços

(continua...)

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1985, p. 45).

Dimensão e definição	Exemplos
Acesso. Envolve facilidade de acesso e facilidade de contato	O serviço é facilmente acessível por telefone; o tempo de espera pela prestação do serviço não é grande; horários de trabalhos convenientes; Localização conveniente das instalações da empresa de serviço
Cortesia. Envolve polidez, respeito, consideração e atitude amigável do pessoal de contato	Consideração pela propriedade do consumidor; aparência limpa e cuidada do pessoal de contato
Comunicação. Significa manter clientes informados em linguagem que possam entender e ouvi-los	Explicar o serviço em si; explicar quanto custará o serviço; explicar as vantagens entre os serviços e custo; garantir aos consumidores que o problema será tratado
Credibilidade. envolve confiança, confiabilidade, honestidade e realmente cuidar dos interesses do cliente	Nome da empresa; reputação da empresa; Características pessoais do pessoal de contato; grau de esforço de venda envolvido nas interações
Segurança. É estar livre de perigo, risco ou dúvida	Segurança física; segurança financeira; Confidencialidade.
Compreender e conhecer. Envolve esforçar-se para entender as necessidades do cliente	Conhecer os requisitos específicos do cliente; dar atenção individualizada; reconhecer clientes Assíduos.
Tangíveis Evidência física do serviço	Instalações físicas; aparência do pessoal; ferramentas ou equipamentos utilizados para prestar o serviço; representações físicas do serviço (cartões de visita etc.); Outros clientes nas instalações de serviço.

Quadro 4 - Determinantes da qualidade percebida em serviços (Conclusão)
Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1985, p. 45).

A próxima seção refere-se à escala esolhida para uso na pesquisa e estudos sobre suas aplicações.

2.2.1 A Escala *Servqual* e suas Aplicações

A escala *Servqual* tem sua origem pautada nos resultados encontrados nos estudos de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), que realizaram pesquisas quantitativas com a finalidade de desenvolver um instrumento capaz de medir a qualidade do

serviço levando-se em conta percepções dos clientes e dos empreendedores. Depois de aplicações e análises estatísticas, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) aprimoraram a escala *Servqual*. As dez dimensões iniciais (QUADRO 5) foram reduzidas para cinco.

Dimensões originais	Dimensões finais
Tangíveis	Tangíveis
Confiabilidade	Confiabilidade
Presteza	Presteza
Competência, cortesia, credibilidade e segurança	Segurança
Acessibilidade, comunicação Conhecimento compreensão das necessidades do cliente	Empatia

Quadro 5 - Agrupamento das dimensões

Fonte: Adaptado de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990)

As cinco dimensões podem ser descritas, de acordo com Cook, Heath e Tompson (2000), como:

- a) Tangibilidade: facilidades e aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação.
- b) Confiabilidade/credibilidade: capacidade e habilidade de implementar o serviço prometido com confiança e precisão;
- c) Capacidade de resposta/prontidão: refere-se a forma para prestar auxílio ao consumidor e prestar pronto atendimento, resolvendo os problema que possam ocorrer na hora;
- d) Segurança/domínio: conhecimento e cortesia dos funcionários e as habilidades destes em transmitir segurança;
- e) Empatia: consideração e atenção individualizada que a empresa presta aos seus consumidores.

O modelo *Servqual* foi originalmente criado em duas seções. A primeira focaliza as expectativas do cliente sobre determinado serviço; a segunda a percepção do cliente sobre o serviço prestado pela empresa objeto da pesquisa.

O questionário original utilizava a escala do tipo *Likert* de sete pontos, que permitia aos clientes responderem a cada questão em graus variados, marcando um valor na

escala que vai de 1 *Discordo totalmente* até 7 *Concordo totalmente*, não havendo nenhuma palavra associada aos números que vão de 2 a 6, que ficam entre os extremos da escala. Nas escalas do tipo *Likert*, os números indicam a posição e/ou o quanto as respostas diferem entre si em determinadas características ou elementos (SOUZA, D., 2007).

Diversos autores, como Cronim e Taylor (1992), Teas (1993) citado por Chisto (2001) e Brown, Churchil e Peter (1993), criticaram a escala *servqual* buscando o aperfeiçoamento do modelo e estimulando seu aperfeiçoamento.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) ressaltaram que, apesar de ter sido desenvolvida a partir do estudo de setores específicos, a escala *servqual* é padronizada, podendo ser utilizada em qualquer organização que tenha característica de prestadora de serviço, incluindo também a aplicação interna para avaliar a percepção de funcionários sobre a qualidade. Explicam, todavia que é necessário realizar adaptações nas afirmativas, para que reflitam melhor a realidade de cada situação e de cada empresa pesquisada.

A escala *Servqual* do tipo *Likert* de 5 pontos, foi adotada nesta dissertação para avaliar a qualidade dos serviços prestados pela empresa pesquisada, sendo utilizada a percepção da qualidade *Muito pior que o esperado* até *Muito melhor do que o esperado*, utilizando-se as modificações sugeridas por Brown, Churchill JR e Peter (1993) e utilizada também no trabalho de Souza, D. (2007).

2.3 Empreendedorismo

Definir empreendedorismo não é tarefa fácil, pois não se sabe ao certo quando surgiu este conceito. Hisrich, Peters e Sheperd (2009) tenta recuperar um dos primeiros indícios da palavra citando Marco Pólo que ao estabelecer suas rotas comerciais para o Oriente, assinava contrato com uma pessoa de recursos (capitalista da época) para vender suas mercadorias. Na Idade Média, a palavra

empreendedor era usada para descrever um participante administrador de grandes projetos de produção (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2009).

Com a evolução do termo, o conceito pode ser definido como “processo de criação de algo novo e com valor, dedicando-se tempo e esforços necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais e recebendo as recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal” (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2009, p. 29).

É fato que os primórdios do empreendedorismo ainda não são conhecidos, bem como as definições. Porém, é fato que os temas *empreendedorismo* e *empreendedor* têm sido objeto de pesquisa no meio acadêmico há tempos.

Outro importante fato apontado na literatura acadêmica é que o empreendedorismo é destacado por diversos autores, tais como McClelland (1972) e Schumpeter (1985), entre outros, como um dos fomentadores prioritários do desenvolvimento econômico de um país.

Degen (1989) argumenta que a riqueza de um país é medida pela sua capacidade de produzir em quantidade suficiente os bens e serviços necessários ao bem-estar da população. Portanto, o autor destaca que a solução dos graves problemas socioeconômicos de uma nação passam pela criatividade dos empreendedores, por meio de uma livre iniciativa para a produção de bens e serviços.

Dolabela (2008) destaca que o empreendedorismo é o responsável pelo crescimento econômico e pelo desenvolvimento social. Implica, ainda, a idéia da sustentabilidade por meio da inovação.

Hisrich (2009) explica que o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico não apenas envolve produção e renda per capita, mas também considera a tarefa de iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e, principalmente, na sociedade.

2.3.1 Empreendedor

Schumpeter (1985) define empreendedor como um “indivíduo sociologicamente distinto, que transcende qualquer sistema institucional”. Possui, ainda, um caráter inovador e criativo. Para Drucker (1991), empreendedor é aquele que assume risco e começa algo novo. Fillion (1999, p. 19) define empreendedor como “a pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Em sua obra *O Empreendedor*, Ronald Degen (1989) descreve o empreendedor como uma pessoa que tem necessidade de realizar coisas novas, com disposição para assumir riscos calculados, dotado de grande capacidade criativa e com a habilidade de identificar oportunidades.

O empreendedorismo não existe sem o papel do empreendedor. Este foi considerado fundamental para o desenvolvimento de uma sociedade. De acordo com Cielo (2001), a importância que esse sujeito possui intensificou somente nas últimas décadas, devido ao avanço tecnológico, que demanda, cada vez mais, pessoas com atitudes empreendedoras.

Dolabela (2008, p. 23) conceitua empreendedor como um “ser social, produto do meio em que vive motivado, criativo e capaz de criar seu próprio negócio.”

2.3.2 Características Comportamentais do Empreendedor

David McClelland (1961) foi um dos pesquisadores a se preocupar com as características comportamentais do empreendedor. Ele definiu o empreendedor como aquele que controla uma produção não somente para si, mas também para os outros, que não criam o seu próprio negócio, como aquele que corre riscos, que tem motivação e necessidade de realização pessoal. O autor iniciou o estudo dos comportamentos e das características que aumentariam o potencial empreendedor. Estes estudos que foram conduzidos pela corrente dos comportamentalistas, tinham

como objetivo principal definir o que vem a ser empreendedor e suas principais características.

McClelland (1972) construiu um teste (QUADRO 6) para avaliar as características comportamentais empreendedoras, por meio do qual identificou os dez principais comportamentos de empreendedores. Uma pessoa, segundo este modelo, possui perfil empreendedor, quando, em de cada uma das características atinge pelo menos 15 pontos no teste.

Características Comportamentais dos Empreendedores (CCE)	Descrição das Características
1. Busca de oportunidades e iniciativa	Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, realiza atividades antes do solicitado e busca novas áreas de atuação ampliando seu empreendimento.
2. Persistência	Enfrenta desafios, toma para si a responsabilidade pelo cumprimento dos objetivos propostos, analisa resultados e aprende com seus fracassos.
3. Correr riscos calculados	Analisa e calcula os riscos de maneira cuidadosa; coloca-se em situações de desafios moderados e sempre avalia as chances de sucesso e de fracasso.
4. Exigência de qualidade e eficiência	Busca exceder os padrões de excelência e tem energia para trabalhar muito.
5. Comprometimento	Empenha-se pessoalmente na conclusão de uma tarefa e zela pela satisfação dos clientes.
6. Busca de informações	Recorre à ajuda de especialistas para elaborar estratégias e busca, pessoalmente, informações sobre clientes, fornecedores e concorrentes.
7. Estabelecimento de metas	Fixa objetivos claros e específicos e está sempre orientado para resultados.
8. Planejamento e monitoramento	Planeja o todo, divide-o em partes e estabelece prazos para o cumprimento das tarefas, além de acompanhá-las de perto e busca feedback constante a respeito de seu desempenho.
9. Independência e autoconfiança	Busca autonomia, mostra-se confiante ao enfrentar desafios e busca alternativas para minimizar ou eliminar situações/problema.
10. Persuasão e rede de contatos	Influencia e persuade pessoas, age de forma a desenvolver e manter relações comerciais, negocia e faz as pessoas acreditarem em determinada ideia.

Quadro 6 - As dez características comportamentais dos empreendedores
Fonte: Adaptado de McClelland (1972).

Solomon e Winslow³ (1988) citados por Dutra (2002) fazem uma revisão da literatura das principais características históricas do empreendedor e de outros fatores que distinguem os empreendedores de sucesso (QUADRO 7).

³ SOLOMON, G. T.; WINSLOW, E. K. Toward A Descriptive Profile of The Entrepreneur. **The Journal of Creative Behavior**, v.22, n.3, p.162-71, 1988.

	Autores	Características
1948	Mill	Assume riscos.
1917	Weber	Origem da autoridade formal.
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa.
1954	Sutton	Desejo por responsabilidade.
1959	Hartman	Origem da autoridade formal.
1961	McClelland	Assume riscos; necessidade para a realização.
1963	Davids	Ambição. Voltado para a independência responsabilidade; autoconfiaça.
1964	Pickle	Condutor/mental; relações humanas; compatibilidade; conhecimento técnico.
1971	Palmer	Risco calculado.
1973	Winter	Necessidade pelo poder.
1974	Borland	Internalidade (<i>locus of control</i>).
1974	Liles	Necessidade para a realização.
1977	Gasse	Orientação para valores pessoais.
1978	Timmons	Condutor/autoconfiante; orientado para as metas; criatividade/inovação.
1980	Sexton	Energia/reação de ambição positiva para revés.
1981	Welsh e White	Necessidade para o controle; procura responsabilidade; procura desafios; assume riscos moderadamente.
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado para o crescimento; orientado para a independência; orientado para artesanato.
1986	Fernald e Solomon	Valores dos empreendedores.
1987	Winslow e Solomon	Mais do que inconformado, suavemente sociopata.

Quadro 7- Características históricas do empreendedor

Fonte: Dutra (2002)

Pode-se perceber que a questão do perfil do empreendedor esteve presente nas pesquisas de diversos autores ao longo dos anos. Após McClelland (1972), não se pode dizer que os trabalhos de outros autores mudaram sua proposição, mas apenas que corroboraram e incrementaram as características propostas.

Com a análise do perfil empreendedor e sua importância para o empreendedorismo, conclui-se o referencial teórico desta dissertação. O próximo capítulo apresenta a metodologia utilizada para atingir os objetivos propostos.

3 METODOLOGIA

Metodologia é conceituada por Vergara (2009, p. 3) como “um caminho, uma forma lógica de pensamento”. Demo (1995, p.11) conceitua metodologia como o “estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina instrumental a serviço da pesquisa”.

A pesquisa, para Demo (1995, p. 15), é a razão fundante da vida acadêmica. Para este, o método é indispensável. Porém, o autor chama a atenção para a seguinte afirmação: “O maior problema da ciência não é o método, mas a realidade”.

Gonçalves (2004) afirma que método é a técnica específica ou o processo utilizado para a solução de um problema, e que a metodologia é o estudo de métodos utilizados.

Esta seção subdivide-se, segundo Vergara (2009), em: tipos de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios; unidade de observação e unidade de análise; métodos e técnicas de coletas de dados; e técnicas de análise de dados.

3.1 Tipo da Pesquisa

Vergara (2009) classifica a pesquisa em dois critérios, a saber: quanto aos fins e quanto aos meios.

3.1.1 Quanto aos Fins

Esta dissertação pode ser caracterizada como uma pesquisa de natureza descritiva, pois busca avaliar a percepção sobre inovação e qualidade do serviço, assim como o perfil do empreendedor de uma franquia do varejo de Belo Horizonte/ MG.

Vergara (2009) descreve a pesquisa descritiva como aquela que expõe características de determinada população ou determinado fenômeno.

Cooper e Schneider (2003) explicam que ela pode ser formal e estruturada, trabalha com hipóteses ou questões de pesquisa, e atende a diversos objetivos de pesquisa, tais como:

- a) Descrever fenômenos ou características associadas com a população-alvo (questões como: o que, quem, quando, onde, como);
- b) Obter uma amostra representativa com as características da população objeto de estudo.
- c) Identificar variáveis mais importantes do estudo, e as associações entre diferentes variáveis;
- d) Descobrir e mensurar as relações entre as variáveis.

Para Malhotra (2006), a pesquisa descritiva é indicada quando se tem os seguintes objetivos:

- a) Descrever as características e os comportamentos de grupos;
- b) Estimar as percentagens e outras medidas estatísticas;
- c) Fazer previsões específicas;
- d) Determinar o grau de associação de variáveis;
- e) Determinar as percepções de características de produtos e/ou serviços.

3.1.2 Quanto aos Meios

Com relação aos meios de pesquisa, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de campo, que é, segundo Vergara (2009), uma investigação empírica realizada no local onde ocorre um fenômeno, podendo ser realizada por meio de entrevistas, aplicação de questionário e observação participante ou não.

Esta dissertação se insere nos moldes de um estudo de caso, definido por Yin (2010) como a estratégia ideal quando se apresentam questões de pesquisa do tipo *como* ou *porque*.

3.2 Unidades de Análise e Unidade de Observação

Em um estudo de caso devem-se escolher as unidades de análise, podendo estas ser algum evento ou entidade, além de um único indivíduo (YIN, 2010).

Como unidade de análise, por se tratar de um estudo de caso, tem-se aqui a empresa denominada por *X*, que possui três lojas em três *shoppings* de Belo Horizonte/MG e um escritório na região da Savassi. O critério de escolha da empresa foi acessibilidade. No estudo do perfil empreendedor a unidade de análise foi o Empreendedor da Empresa *X*.

A unidade de observação escolhida para este estudo de caso foram os 20 funcionários da empresa, que trabalham diretamente com o empreendedor, sendo três gerentes de loja, três subgerentes chamados nas lojas de vendedores responsáveis (VR), três vendedores responsáveis júniores, três responsáveis pelos caixas das três lojas, três vendedores, gerente de *marketing*, gerente de pessoal, gerente de logística, dois auxiliares administrativos e o empreendedor responsável pela franquia em Belo Horizonte. Excetuam-se sete membros que não trabalham diretamente com o Gestor, por exemplo, estoquistas, repositores e pessoal da limpeza de loja. Como o universo é pequeno e o que se quer neste trabalho é buscar ao máximo o conhecimento da empresa, todos os funcionários foram pesquisados

3.3 Métodos e Técnicas de Coleta de Dados

A proposta foi identificar e avaliar as percepções da inovação e qualidade dos serviços prestados, incluindo a análise do perfil empreendedor percebida por ele e

por seus funcionários em uma organização franqueada varejista da região metropolitana de Belo Horizonte.

Além da pesquisa documental e da observação não participante, em que o objetivo foi diagnosticar o mercado varejista e o sistema de *franchising* da empresa escolhida como estudo de caso, a pesquisa foi dividida em três fases, atendendo a cada objetivo específico que foi proposto, sendo que os questionários de cada fase foram aplicados ao mesmo tempo para os funcionários. Estas fases foram apenas descritas para relacionar os objetivos específicos e sua forma de atingi-los.

3.3.1 Primeira Fase

Nesta fase, realizou-se a aplicação de um questionário ao empreendedor e aos funcionários (ver APÊNDICE A), com o objetivo de identificar a percepção deles quanto à inovação dos serviços prestados pelas lojas baseado no modelo proposto por Christian Grönroos (2003) em que se pretende ser útil no desenvolvimento e no gerenciamento da qualidade, não importando se o que está no centro da oferta são serviços ou bens físicos (GRÖNROOS, 2003), levando em conta o Manual de OSLO (MORICONI, 2006), para verificar e analisar os tipos de inovação utilizados pela empresa foco deste trabalho.

O questionário compõe-se de perguntas fechadas com escala *Likert* de 5 (cinco) pontos. A escala *Likert* foi adotada por possibilitar às pessoas consultadas externarem sua posição em relação ao conceito posto, garantindo-se a coerência interna da escala. Esta abordagem é definida por Malhotra (2006), como direta; ou seja, não é encoberta.

3.3.2 Segunda Fase

Utilizou-se instrumento baseado (ver APÊNDICE B) no modelo Servqual, proposto

por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), com a intenção de identificar a percepção do empreendedor e de comparar com a percepção dos funcionários sobre qualidade em serviços.

Para a *Servqual*, a escala adotada foi a numérica tipo *Likert* modificada de 5 pontos, com identificadores de qualidade partindo de: *Muito pior que o esperado*, 1, *Pior que o esperado*, 2, *Igual ao esperado*, 3, *Melhor que o esperado*, 4; e *Muito melhor que o esperado* 5.

As cinco dimensões relacionadas com as perguntas do primeiro questionário a ser utilizado foram: tangibilidade (questões 1 a 4), confiabilidade (questões 5 a 9), capacidade de resposta (questões 10 a 13), segurança (questões 14 a 17) e empatia (questões 18 a 22), elaborados por Souza (2007) e adaptados para este projeto.

3.3.3 Terceira Fase

Consistiu na análise do perfil do empreendedor percebido pelo empresário e seus funcionários à luz do modelo McClelland (1972). Foi utilizado um questionário (ver ANEXO A) para o empreendedor e outro para os funcionários (ver APÊNDICE C).

Esta fase contou com a replicação do questionário de McClelland (1972) sobre as características comportamentais do empreendedor (CCE). A pesquisa do perfil foi desenvolvida pelo autor e estruturada pelo Sebrae para a identificação do perfil empreendedor, que se encontra atualmente no manual Empretec (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, 2009). Este questionário é composto por afirmativas que propõem uma autoreflexão por parte do entrevistado, por meio de uma escala, que se fundamenta no raciocínio qualitativo de avaliações intangíveis de *Likert*. Compõe-se de um conjunto de 55 afirmações, sendo que para cada uma delas o respondente atribui um valor, de 1 a 5. O número 1 corresponde à *nunca*, o 2 à *raras vezes*, o 3 à *algumas vezes*, o 4 à *usualmente* e o 5 à *sempre*. A pontuação máxima é de 25 pontos para cada característica. McClelland (1972)

considera empreendedor apenas o indivíduo cuja pontuação mínima atinge 15 pontos.

A pontuação final do questionário identifica a intensidade de cada um dos dez comportamentos empreendedores com base em uma tabela, compreendendo uma seqüência estruturada de somas e subtrações, impedindo um raciocínio tendencioso do respondente. McClelland (1972) desenvolveu um fator de correção no instrumento para corrigir eventuais intenções dos entrevistados de supervalorizar seus comportamentos, servindo de ponto de controle para a pontuação final.

As características comportamentais dos empreendedores (CCE) utilizadas são: busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemático, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança.

3.4 Técnica de Análise de Dados

A análise de dados envolve vários tipos de procedimentos como: tabulação de dados e cálculos estatísticos (GIL, 2002).

Para a análise de dados, utilizou-se a estatística descritiva, com base nos três modelos pesquisados e fundamentados no referencial teórico: a análise das variáveis descrita por Grönroos (2003) e no Manual de Oslo (MORICONI, 2006) no primeiro caso; no segundo a análise das variáveis de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985); e o índice do empreendedor, conforme o Manual do Empretec (SEBRAE, 2009), no terceiro caso.

Assim, foram analisados os construtos inovação, qualidade em serviços e empreendedorismo, buscando comparar a percepção dos funcionários e a visão do empreendedor na empresa estudada.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO

Neste capítulo buscou-se caracterizar as definições de franquia e mercado varejista e contextualizar a empresa escolhida neste estudo de caso.

4.1 Franquia

A franquia (*franchising*) é uma modalidade de negócio que tem como foco uma aliança estratégica entre pessoas ou grupos que possuem relacionamentos e responsabilidades específicas, mas com o objetivo comum de assegurar a sobrevivência e o crescimento (GAPPA, 2003). Cherto (1988) conceitua *franshising* como um método e um arranjo com o objetivo de distribuir produtos ou serviços no mercado.

O termo *franquia* “remete a um direito ou privilégio de operar em partes conforme estrutura preconcebida do franqueador”, afirma Foster (1995, p. 45). Desse modo, o acordo de uma franquia é definido como um arranjo contratual entre duas organizações independentes, sendo a primeira o franqueador, que receberá *royalties* da segunda, e o franqueado, que possuirá o direito do uso da marca daquele por tempo e local determinado em contrato (LaFONTAINE, 1992).

Uma franquia apresenta quatro tipos de riscos, descritos por LaFontaine e Raynauld (2002):

- a) risco de perda do valor da marca, uma vez que o franqueado pode ter incentivos para prover um nível de qualidade do serviço inferior ao nível especificado contratualmente e também com a descontinuidade do serviço;
- b) risco de perda do *know-how* que o franqueador compartilha com o franqueado, que poderia ser transferido para terceiros, que não integram a rede de franquias;
- c) distância geográfica entre duas unidades que pode gerar competição entre as lojas, e, portanto, redução do lucro de cada unidade;
- d) investimento em pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos que aumentem a competitividade e eficiência de cada unidade franqueada. Para incentivá-lo a tais investimentos, o contrato de franquia transfere uma parte da receita das unidades ao franqueador (*royalties*) que, por esse motivo, tem interesse no aumento da receita da rede como um todo (LaFONTAINE; RAYNAULD, 2002, p. 19).

É importante destacar que a franquia é a forma mais rápida de ingresso no mercado, pois combina o conhecimento do licenciador sobre o produto com o conhecimento do mercado local e o espírito empreendedor do franqueado (PIPKIN, 2003). Geralmente, é utilizado por grandes varejos estrangeiros para o ingresso em mercados emergentes.

No Brasil, a Lei 8955/94 regula os contratos de *franchising*, ressaltando-se, no art. 3, inciso VIII:

Informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo Franqueado ao Franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte.

- a) Remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo Franqueador ao Franqueado (*royalties*),
- b) Aluguel de equipamentos ou ponto comercial;
- c) Taxa de publicidade ou semelhante;
- d) Seguro mínimo, e
- e) Outros valores devidos ao Franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados (www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8955.htm).

A lei brasileira incluiu no inciso XII do artigo já citado que os contratos entre franqueador-franqueado devem ser claros no que se refere aos seguintes aspectos:

- a) Supervisão da rede;
- b) Serviços de orientação e outros prestados ao Franqueado;
- c) Treinamento de funcionários do Franqueado;
- d) Manuais de Franquia;
- e) Auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a Franquia; e
- f) *Lay-out* e padrões arquitetônicos nas instalações do Franqueado (www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8955.htm).

Apesar de a franquia aparentemente ser uma oportunidade de entrada no mercado de uma maneira mais fácil, alguns autores têm destacado alguns problemas. Em uma franquia, o controle do franqueador sobre as unidades deve ser maior, pois a gestão efetiva está sob os cuidados do franqueado, acarretando, assim, custos mais elevados no que se refere às atividades de inspeção (KAUFMANN; EROGLU⁴, 1999, citados por LAVIERI; CUNHA, 2009). Para o controle da franquia, diversos são os

⁴ KAUFMANN, P. J. EROGLU, S. 'Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, v. 14, n.1, p. 69–86, 1999.

fatores levados em consideração, tais como: qualidade, minimização de custos e uniformidade de imagem, padronização de atendimento e padrões da rede (KAUFMANN; EROGLU, 1999, citados por LAVIERI; CUNHA, 2009).

Sorenson⁵ (2001), citado por Lavieri e Cunha (2009), ressalta que o maior desafio dos franqueados consiste em administrar a relação com a franqueadora para buscar o equilíbrio entre a centralização pelo franqueador de suas atividades e a padronização delas para atender às especificidades do mercado local.

Em uma franquia, as estratégias competitivas, as políticas, as normas e as rotinas formuladas pelo franqueador devem ser disseminadas entre o conjunto de franqueados e por estes cumpridas. Para tanto, é de se supor que um adequado nível de relacionamento entre ambas as partes será fundamental para viabilizar o processo da franquia e o reflexo no bom desempenho da rede do negócio (COHEN; SILVA, 2000).

Mauro (1999) explica que o franqueador exerce um papel de orientador, controlador e, também, de parceiro dos franqueados, buscando o equilíbrio nas tomadas de decisões e negociações, para conseguir a cooperação e dirimir conflitos. Ainda segundo o autor, o *franchising* também apresenta diversos problemas, em função do tipo de relação e regime de contrato estabelecido. No QUADRO 8, apresentam-se as várias gerações de franquia (MAURO, 1999).

Geração	Relação Franqueador-Franqueado	Quanto ao Contrato	Padronização e Marca
1 ^a	Fornecimento de produtos sem exclusividade.	Pode não existir.	Pode existir.
2 ^a	Fornecimento de produtos com exclusividade (canal único).	Exigência de exclusividade em uma das partes.	Estabelece padrão visual.

Quadro 8 - Gerações de *franchise*
Fonte: Adaptado de Mauro (1999)

(Continua...)

⁵ SORENSON, O.; SORENSEN, J. B. Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning, and Chain Performance. **Strategic Management Journal**, v. 22, n., 6-7, p. 713- 724, 2001.

Geração	Relação Franqueador-Franqueado	Quanto ao Contrato	Padronização e Marca
3ª	Prestação de serviços.	Lista de obrigações para as partes.	Transferência de <i>know-how</i> .
4ª	Prestação de serviços, maior preocupação com a rede e não apenas com o franqueado.	Lista de obrigações para as partes.	Transferência de <i>know-how</i> .
5ª	Prestação de serviços, franqueados participam da gestão da rede através de conselho.	Lista de obrigações para as partes.	Transferência de <i>know-how</i> .

Quadro 8 - Gerações de *franchise*
 Fonte: Adaptado de Mauro (1999)

(Conclusão)

Várias redes têm enfrentado reclamações de seus franqueados quanto à redução de taxas e à reflexão de atitude que reflitam compromisso com os franqueados (COHEN; SILVA, 2000).

4.2 Mercado Varejista

Kotler (2000) explica que varejo é o conjunto de atividades relacionadas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal e não para fins comerciais. O autor define varejo como um empreendimento comercial cujo faturamento advém da venda de lotes pequenos. Destaca ainda que mesmo os atacadistas podem praticar varejo, desde que se enquadrem na venda para consumidor final.

Parente (2000), relaciona o conceito de varejo com a visão de Kotler ao afirmar que:

Varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final (PARENTE, 2000, p. 22).

Las Casas e Garcia (2007, p. 16) define bem esse processo: “Varejo é o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores

atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”.

Las Casas e Garcia (2007) delimita o papel do varejo ao compará-lo com o papel do atacadista (QUADRO 9).

Papel desenvolvido pelos varejistas e atacadistas no mercado	
Varejistas	Atacadistas
Adquirem, do atacadista e fabricante, quantidade e variedade, dependendo da loja.	Adquirem de muitos fabricantes; compram grandes variedades e quantidades.
Manuseiam os produtos por meio da armazenagem, preço e exposição.	Manuseiam os produtos por meio da armazenagem, transporte e preços.
Apresentam seus produtos por meio da propaganda dirigida ao consumidor final; pesquisa de mercado dirigida ao fabricante e ao atacadista.	Seus esforços promocionais dirigidos aos varejistas apresentam as tendências para o fabricante.
Vendem para o consumidor final, oferecem horários convenientes, pessoas de vendas treinadas, estratégias de preço e de financiamento.	Vendem para o varejista com entrega eficiente, grande variedade de produtos, estratégias de financiamento e de preço.

Quadro 9 – Papel desempenhado pelos varejistas e atacadistas no mercado.
Fonte: Adaptado de Las Casas e Garcia (2007, p. 21)

Fica evidenciado que o foco principal do negócio varejista é o consumidor final de produtos e serviços. Essa distinção é importante para a empresa, que deverá ter estratégias específicas e diferentes dos atacadistas.

4.2.1 Função, Tipos e Administração do Varejo

Las Casas e Garcia (2007) esclarece que o varejo possui as seguintes funções: vendas, compras, seleção, financiamento, armazenamento, distribuição, controle de qualidade, transporte e informações de *marketing* (QUADRO 10).

Função	Descrição
Vendas	Promover o produto para clientes potenciais.
Compras	Comprar uma variedade de produtos de vários vendedores, usualmente para revenda.
Seleção	Fazer sortimento de produtos, geralmente inter-relacionados, para os clientes potenciais.

Quadro 10 – Principais funções de um intermediário
Fonte: Adaptado de Las Casas e Garcia (2007)

(Continua...)

Função	Descrição
Financiamento	Oferecer crédito a clientes potenciais para facilitar a transação: providenciar também recursos para os vendedores para ajudá-los a financiar seus negócios.
Armazenamento	Proteger o produto e manter estoques para oferecer melhores serviços ao consumidor.
Distribuição	Comprar em grande quantidade e dividi-la em quantidades desejadas pelos clientes.
Controle de qualidade	Avaliar a qualidade dos produtos e ajudar em seu melhoramento.
Transporte	Movimentação física do produto do produtor ao consumidor.
Informações de marketing	Prestam informação aos fabricantes sobre condições de mercado, incluindo volume de vendas, tendências de moda e condições de preços.
Riscos	Absorver riscos dos negócios, especialmente riscos de manutenção de estoques, obsolescência de produtos etc.

Quadro 10 – Principais funções de um intermediário

(Conclusão)

Fonte: Adaptado de Las Casas e Garcia (2007)

Las Casas e Garcia (2007) avança na classificação dos tipos de varejo incluindo várias subdivisões dos estabelecimentos varejistas, conforme QUADRO 11.

<p>1 – Por propriedade do estabelecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Lojas independentes. b) Lojas em cadeias ou filiais. c) Lojas de propriedades de fabricantes d) Cooperativas de consumidores. e) Estabelecimentos de propriedades de fazendeiros. f) Estabelecimentos de propriedade da empresa industrial. g) Lojas operadas pelo governo (correios, eletricidade etc.). h) Lojas de utilidade pública. 	<p>5 – Tipo de relação com outras organizações</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Não filiada; b) Voluntariamente afiliada com outros varejistas.
<p>2 – Por tipo de negócio (mercadoria Negociada)</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Lojas gerais: <ul style="list-style-type: none"> . lojas de departamentos; . lojas gerais; . lojas de variedades; b) Lojas de uma única mercadoria (móveis, confecções). c) Lojas especializadas (carnes, lingieres, tapetes). 	<p>6 – Por método de contato do consumo</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Lojista; b) <i>Marketing</i> direto: <ul style="list-style-type: none"> . Venda por catálogo; . Anúncios regulares em mídias; . Afiliações em clubes de compras.
<p>3- Por tamanho do estabelecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Por número de empregados; b) Por volume de vendas anuais. 	<p>7 – Por tipo de localização</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Urbana: <ul style="list-style-type: none"> . Comércio central; . Distrito comercial secundário; . Localização de bairro; . <i>Shopping centers</i>; . Mercado público. b) . Cidade pequena <ul style="list-style-type: none"> . Centro; . Bairros. c) . Lojas rurais. d) . <i>Stands</i> à beira da estrada
<p>4 – Pelo grau de integração vertical</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Não integrada (funções varejistas somente); b) Integrada com funções atacadistas; c) Integrada com fabricação ou outra forma de criação de utilidades. 	<p>8 – Por tipo de serviços prestados</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Serviços completos; b) Serviços limitados c) Auto serviço

Quadro 11 – Bases alternativas para classificação de estabelecimentos varejistas. (Continua...)

Fonte: Las Casas (1992, p. 26)

9 – Forma legal de organização a) Individual; b) Sociedade; c) Empresa de capital limitado; d) Sociedades anônimas; e) Tipos especiais de organizações.	10 – Por organização administrativa ou técnica Operacional a) Indiferenciada; b) Departamentalizada.
---	---

Quadro 11 – Bases alternativas para classificação de estabelecimentos varejistas. (Conclusão)
Fonte: Las Casas (1992, p. 26)

Segundo Las Casas e Garcia (2007) o varejo requer uma administração eficiente e, também, gestores que planejem, organizem, dirijam e controlem o crescimento, a sobrevivência e o futuro dos seus negócios. O autor afirma que se não ocorrer esta harmonia os esforços do empreendimento irão desmoronar, em função da concorrência que existe no setor e a competitividade.

4.3 A Empresa Pesquisada

A empresa objeto desta dissertação é uma franquia varejista de artigos de vestuário. Possui três lojas nos três maiores *shoppings centers* em Belo Horizonte e um escritório geral de administração, na Região da Savassi. Conta com uma força de trabalho de 27 funcionários, além do empreendedor, para cumprir a sua missão. O faturamento mensal gira em torno de R\$ 150.000,00 por loja. Apresenta uma média mensal de 800 clientes.

A franquia é uma empresa da região de Santa Catarina, considerada a maior franquia de modas do Brasil, contando mais de 100 lojas em todo o País. A empresa trabalha com o público jovem, na faixa etária de 14 a 32 anos, sendo homens e mulheres das classes A e B.

De acordo com o empreendedor responsável, o mercado mineiro de moda produz aproximadamente 5 milhões de peças e consome 1 milhão de toneladas de tecido por ano. Gera, aproximadamente, um milhão de empregos.

Os principais concorrentes da empresa são lojas de marca do ramo de vestuário que atuam em shoppings em Belo Horizonte. Conforme entendimento do empreendedor,

trata-se de um mercado altamente competitivo e as estratégias devem sempre focar as inovações e as satisfação do cliente.

No contrato de franquia desta empresa, é estabelecido uma uniformidade nos padrões, conforme a Lei de Franquia, que são criados após estudos e avaliações de mercado, com o objetivo de alcançar níveis de excelência no desempenho, competitividade e satisfação para os clientes. Há padronização nas marcas, em alguns procedimentos de vendas, no *design* da loja, na ambientação da loja e em estratégias de treinamento.

A empresa estabelece dois calendários anuais para suas coleções, bem como os padrões para todos os franqueados, sendo que cada um possui a opção de escolher o que mais atenderá sua necessidade regional. A distribuição dos produtos é feita pela fábrica, chegando ao franqueado semanalmente.

As promoções ocorrem em determinadas épocas do ano, quando a franqueadora percebe quedas nas vendas. São estabelecidas ainda promoções em datas festivas, em que a franqueadora confecciona parte do material de *marketing* como suporte ao franqueado, devendo este complementar a estratégia promocional, com as adaptações regionais que se fizerem necessárias.

A detentora da franquia estabelece ainda os padrões de treinamento dos vendedores, para que estes desempenhem um papel de consultores de moda, criando com isso a padronização do serviço de venda. Entretanto, o franqueado pode realizar adaptações, desde que não comprometa a imagem da franquia, para melhorar os seus serviços e adapta-los à sua região, incluindo ações de fidelização de seus clientes.

O franqueado possui também certa liberdade de gestão, podendo promover atividades de *marketing* regional, sem, no entanto, mudar a imagem padronizada pela empresa. Pode, ainda, inovar nas formas de gestão de processos, desde que atenda aos mínimos exigidos nas normas da franquia. O empreendedor também tem a liberdade de proceder visando à qualidade de seus serviços, contando, é claro, com o apoio da franquia.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo procede-se à apresentação e discussão dos dados com base nos objetivos específicos desta dissertação.

5.1 Inovação em Serviços Percebida

Atendendo ao primeiro objetivo específico deste trabalho, que foi identificar a percepção de inovação dos serviços prestados pela franquia, foram aplicados dois questionários: um para o empreendedor e outro para os funcionários.

O objetivo do questionário foi identificar a percepção dos quatro tipos de inovação: inovações de produtos/serviços, inovações em processos, inovações de *marketing* e inovações organizacionais, conforme o Manual de Oslo (MORICONI, 2006) e Grönroos (2003). Adotou-se uma escala numérica tipo *Likert* modificada de 5 pontos, com identificadores de qualidade, partindo de *Nunca*, 1; *Raramente*, 2; *Às vezes*, 3; *Quase sempre*, 4; e *Sempre*, 5.

A média geral da percepção dos funcionários encontrada nas questões de inovação foi de 4,25, com desvio padrão de 0,40. Já a média geral da percepção do empreendedor foi de 3,45. Esta diferença de percepção ocorreu quando o empreendedor classificou a busca da empresa como *Às vezes* é inovadora enquanto na visão dos funcionários houve a classificação da busca da empresa como *Quase sempre inovadora*.

O QUADRO 12 revela que, quanto à inovação em produtos/serviços e à inovação organizacional, não foi encontrada diferença entre as duas percepções (empreendedor e funcionários). Entretanto, quanto aos tipos de inovação de processo e de inovação em *marketing*, isso não ocorreu. Foram encontradas diferenças nas percepções dos dois grupos, com destaque para a visão dos funcionários, superior à visão do empreendedor.

Tipo de inovação	Média funcionários		Média empreendedor	
	Média	Ranking	Média	Ranking
Inovação em produto/serviço	4,45	1º. lugar	4,33	1º. lugar
Inovação de processo	4,09	4º. lugar	3,33	3º. lugar
Inovação em <i>marketing</i>	4,29	2º. lugar	3,29	4º. lugar
Inovação organizacional	4,20	3º. lugar	4,20	2º. lugar

Quadro 12 - Inovação percebida
Fonte: Dados da pesquisa

A inovação em produtos e serviços, segundo o Manual de Oslo (MORICONI, 2006), define a inovação como a aplicação de novos conhecimentos e novas descobertas, o que resulta em novos produtos, processos ou serviços, aumentando a competitividade e a rentabilidade da empresa. Pode-se verificar pelo QUADRO 12 que tanto funcionários quanto o empreendedor percebem a inovação em serviços como *quase sempre* voltada a este quesito. Isso pode sugerir uma estratégia consciente da busca de inovações nesta área na medida em que aparece em primeiro lugar na visão de ambos os segmentos pesquisados.

Alguns estudos, tais como os disseminados por Dosi (1988) e Gallouj (1998), enfatizaram a inovação em serviços e sua contribuição para o crescimento e o desempenho econômico positivo das organizações, o que sugere a importância deste tipo de inovação.

Outro tipo de inovação com destaque positivo nesta pesquisa foi o organizacional, que alcançou o segundo lugar e o terceiro lugar na visão do empreendedor e dos funcionários, respectivamente. De acordo com o Manual de Oslo (MORICONI, 2006), este tipo refere-se à implementação de novos modelos dentro nas organizações que possam contribuir para a melhoria no desempenho empresarial. Trata-se, portanto, de práticas de negócios no local de trabalho ou nas relações que a empresa possui fora deste, com vistas à redução de custos (MORICONI, 2006).

Pode-se perceber que houve alinhamento quanto ao tipo inovação organizacional entre empreendedor e funcionários, em que os respondentes optaram pelo valor *Quase sempre* voltada para implementar inovações. As inovações em processos e inovações em *marketing* foram dois tipos que chamaram a atenção, por ocorrerem discrepâncias nas percepções.

As inovações em *marketing* são aquelas voltadas para melhor atender às necessidades dos clientes, podendo abrir novos mercados ou reposicionar serviços prestados pela organização (MORICONI, 2006). Essa definição pode estar relacionada à necessidade das empresas varejistas de melhorarem a comunicação e interação com clientes e de atentarem para a utilização de conceitos capazes de assegurar sua sobrevivência em ambiente de competição.

Pode-se verificar pela pesquisa que houve uma diferença significativa entre a percepção do empreendedor e a visão média dos funcionários, que classificaram as inovações de *marketing* na empresa como sendo *Quase sempre presente* enquanto o primeiro tem uma visão de que apenas *Às vezes* a organização se preocupa com estas inovações. Essa divergência pode refletir provável visão estratégica do empreendedor, falta de informações de mercado dos funcionários, ou ambas. Essa ausência de internalização de estratégia de *marketing* pode interferir no desempenho da empresa em relação ao mercado e aos consumidores.

As inovações de processo que, de acordo com o Manual de Oslo (MORICONI, 2006), ocorrem quando mudanças na forma como os produtos ou serviços são criados e entregues, também acusaram diferença nas percepções. O empreendedor classificou a sua percepção como ocorrendo *Às vezes* na organização, em contrapartida à visão dos seus trabalhadores, que perceberam *Quase sempre presente* na organização. Essa diferença pode sugerir que a preocupação do empreendedor tende a ficar no plano estratégico e com pouca preocupação aos detalhes operacionais, enquanto os funcionários percebem as inovações que surgem das rotinas diárias.

5.2 Qualidade em Serviços Percebida

Para identificar a percepção de qualidade dos serviços prestados, segundo objetivo desta pesquisa, usou-se a metodologia *Servqual* para verificar as percepções quanto às cinco dimensões propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Para a *Servqual*, a escala adotada nos questionário foi a escala numérica tipo *Likert* modificada de 5 pontos, com identificadores de qualidade, partindo de *Muito pior que o esperado*, 1; *Pior que o esperado*, 2; *Igual ao esperado*, 3; *Melhor que o esperado*, 4; e *Muito melhor que o esperado*, 5.

O QUADRO 13 mostra o resumo dos resultados encontrados na tabulação dos dados.

Dimensão da Qualidade em Serviços	Média funcionários		Média Empreendedor	
	Média	Lugar	Média	Lugar
Aspecto geral	3,96	4.º lugar	3,55	4.º lugar
Tangibilidade	4,07	3.º lugar	3,75	2.º lugar
Confiabilidade	3,88	5.º lugar	3,40	5.º lugar
Capacidade de resposta	4,16	2.º lugar	3,75	2.º lugar
Segurança	4,17	1.º lugar	4,01	1.º lugar
Empatia	3,60	6.º lugar	3,00	6.º lugar

Quadro 13: Dimensões da qualidade em serviços percebida
Fonte: Dados da Pesquisa

No aspecto geral da escala *Serviqua*, não se encontra muita diferença nas percepções, embora a média percebida na dimensão *tangibilidade* na visão dos funcionários, situou a empresa como *Melhor que o esperado*, já o empreendedor situa a empresa conforme o esperado. Isso pode ocorrer em função do conhecimento do negócio pelo empreendedor, porém não difundido para o empregado.

Essa dimensão tem relação com a aparência física, os equipamentos, os funcionários e os materiais de comunicação. Segundo Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), quanto maior a classificação melhor a qualidade percebida pelos clientes que usam esta dimensão como primeira pista de como a empresa executa seus serviços.

Já a dimensão *confiabilidade* está relacionada com a credibilidade, com a capacidade e habilidade de implementar o serviço prometido de forma segura e precisa. *Capacidade de resposta* refere-se à forma de prestação do auxílio ao consumidor, da prestação do pronto atendimento, resolvendo os problemas que

possam ocorrer na hora. Para Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), podem-se considerar todas as dimensões como importantes, porém *confiabilidade* e *capacidade de resposta* são consideradas muito importantes e muito observadas pelos consumidores, independentemente de qual seja o ramo ou tipo de serviço prestado.

Na pesquisa, pôde-se verificar que, tanto na percepção dos funcionários quanto na do empreendedor, na dimensão *confiabilidade* ocorreu convergência para a resposta *Igual ao esperado*, mostrando certa homogeneidade da percepção.

Quanto à dimensão *capacidade de resposta*, considerada por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) como a mais importante, houve diferença de percepção. O empreendedor classificou os serviços como *Igual ao esperado*, enquanto os funcionários tenderam a *Melhor que o esperado*. Isso pode estar relacionado à valorização da execução do serviço pelo próprio funcionário. O empreendedor acredita que esta dimensão apenas atende ao planejado.

A quarta dimensão, *segurança*, é entendida por conhecimento e cortesia dos funcionários somadas às habilidades destes em transmitir segurança na prestação do serviço. A pesquisa demonstrou que empreendedor e os funcionários percebem a segurança da mesma forma e a avaliaram nos serviços como *Melhor que o esperado*. Percebeu-se que esta dimensão foi mais bem avaliada dentre todas (QUADRO 13). Isso pode estar relacionado às características e normas da franquia, assim como ao fato da franqueada dispor de um escritório próprio para base de treinamento, acrescido à preocupação e ao investimento do empreendedor.

A última variável do modelo proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) é *empatia*, sendo verificadas a consideração e a atenção individualizada que a empresa presta aos seus clientes. Nesta dimensão, tanto o empreendedor como funcionários reconheceram que é *Igual ao esperado*. Este fato pode estar relacionado às normas da franquia ou à estratégia da empresa, que podem estar internalizadas na equipe.

Além da análise por dimensão, foi questionado sobre o grau de satisfação geral com a qualidade dos serviços prestados na empresa, sendo considerada uma escala de 0 a 10, sendo 10 o maior valor.

Os resultados mostraram que a avaliação dos funcionários demonstrou uma média de 8,56, com desvio padrão de 1,04, enquanto a avaliação do empreendedor foi de 8,00, o que indica aproximação desta percepção geral da qualidade na empresa. Considera-se que este valor reflete uma nota geral da qualidade sem a avaliação das dimensões. Esta nota sugere que existe valorização dos serviços, embora também haja um indicativo de que existem pontos que podem ser melhorados na empresa, com vistas a atingir o valor máximo da escala, ou seja, excelência na qualidade dos serviços prestados.

Cabe ressaltar que esta questão pode indicar um viés da autoavaliação, uma vez que um indivíduo, ao ser questionado sobre seu trabalho, tende a valorizá-lo ou ter uma visão obtusa da realidade.

5.3 Perfil Empreendedor Percebido

O terceiro objetivo deste trabalho consiste em analisar o perfil do empreendedor sob o ponto de vista do próprio empreendedor e de seus funcionários, à luz do modelo desenvolvido por McClelland (1961).

O questionário de avaliação do perfil do empreendedor é usado pelo Sebrae, com base no Manual Empretec, nas consultorias empresariais. Possui um fator de correção, que é igual à soma das respostas 11, 22, 33, 44 e 55. É utilizado para determinar se as pessoas que tentaram apresentar uma imagem altamente favorável de si mesma ou neste caso do empreendedor avaliado. Assim, se o total dessa soma for igual ou maior a 20, o total da pontuação das dez características comportamentais do empreendedor (CCE) deve ser corrigido para poder dar uma avaliação mais precisa da pontuação destas sobre o indivíduo pesquisado (SEBRAE, 2009).

Do total de 20 respondentes, incluindo o empreendedor, 8 funcionários necessitaram da utilização do fator de correção e seus resultados foram corrigidos à luz deste modelo. Para o empreendedor não houve a necessidade de utilizar o fator de correção.

Segundo McClelland (1961), para cada fator, é necessário que se atinja um mínimo de 15 pontos de um total de 25 pontos para o avaliado ser considerado possuidor de perfil empreendedor.

Dimensão CCE	Média de Pontos funcionários	Média de Pontos Empreendedor
Aspecto Geral	18,03	18,45
1 – Busca de oportunidade e iniciativas.	18,26	20,00
2 – Persistência.	15,47	17,00
3- Comprometimento	19,74	21,00
4 – Exigência de qualidade e eficácia.	16,47	21,00
5 – Correr riscos calculados.	16,47	16,00
6 – Estabelecimento de metas.	21,00	21,00
7 – Busca de informações.	17,63	15,00
8 – Planejamento e monitoramento sistemático.	18,00	20,00
9 - Persuasão e rede de contatos.	17,42	19,00
10 – Independência e autoconfiança.	18,89	18,00

Quadro 14 - Características comportamentais do empreendedor percebidas
Fonte: Dados da Pesquisa

Foi encontrado um valor médio da percepção dos funcionários de 18,03. Já a auto-avaliação do empreendedor obteve um valor médio de 18,45. Vale destacar que um dos respondentes não quis avaliar o empreendedor. Pode-se dizer que tanto na autoavaliação quanto na percepção dos 19 respondentes, segundo o modelo de McClelland (1961), o avaliado possui perfil de empreendedor.

Apesar de a média do empreendedor e a dos funcionários estarem próximas, algumas características resultaram em valores com divergências maiores. As

características *persistência*, *exigência de qualidade e eficácia*, *busca de informações*, *planejamento e monitoramento sistemático* e *persuasão e rede de contatos* apresentaram diferença nas percepções.

Para os funcionários, a menor nota atribuída refere-se a *persistência*, que o Manual Empretec (SEBRAE, 2009) descreve como a forma como o empreendedor age diante de um obstáculo significativo, se age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou tenta superar um obstáculo. Nota-se na pesquisa que este indicador tem um valor que quase alcançou o mínimo necessário enquanto parâmetro de perfil empreendedor, ou seja 15,47.

Esse dado gera uma discussão quando se traduz em baixa persistência por ausência de continuidade ou perseverança, embora esta característica, segundo o Manual, esteja relacionada ao estabelecimento e monitoramento de metas, quando se verifica que a nota dada pelos funcionários e pelo empreendedor foi próxima do valor máximo, alcançando 21 pontos.

A característica *busca de informações* obteve a menor pontuação na visão do empreendedor. Segundo o Manual Empretec (SEBRAE, 2009), esta CCE é avaliada pelo empreendedor que se dedica pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores ou concorrentes, que investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço e consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

Talvez pelo fato de ele ter diversas atribuições e preocupações, esta fase de busca e análise de informações possa ser percebida como algo periférico ou como ponto fraco a ser melhorado com base em suas atividades e expectativa. Essa visão pessimista de si próprio com relação à busca de informações pode refletir, além de uma visão errada ou enviesada da realidade, excesso de preocupação com a própria área, podendo, inclusive, demonstrar que suas ações ou dedicação são insuficientes.

Essa divergência ou excesso de crítica pode estar comprovada pela avaliação dos funcionários (17,63), que deram uma nota melhor à característica do empreendedor.

Ressalta-se que as características: *busca de oportunidade e iniciativas, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficácia, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemático e persuasão e rede de contatos* tiveram notas inferiores dadas pelos funcionários em relação ao empreendedor.

Percebe-se ainda que as características, *exigência de qualidade e eficácia, planejamento e monitoramento sistemático e persuasão e rede de contatos* tiveram maior divergência na pontuação.

Pode-se relacionar isso ao fato de o empreendedor ter um nível de detalhamento maior das suas tarefas, cabendo, assim, um controle mais acurado de suas atividades. Como também poderia ser uma autoavaliação enviesada, embora tenha sido aplicado o fator de correção.

Em outras características específicas houve o inverso: o empreendedor deu notas superiores às notas dos funcionários em *correr riscos calculados, busca de informações e independência e autoconfiança*. Além da característica já discutida como fator de maior divergência, *busca de informações*, não se encontra nenhum valor discrepante entre as duas avaliações. Pode isso ser entendido por maior transparência das ações do empreendedor.

O capítulo seguinte trata das considerações finais da dissertação, que inclui sugestões de novos estudos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa, com base em um estudo de caso, abordou os temas *empreendedorismo, inovação e qualidade em serviços*, considerando estes pilares como sustentação e desenvolvimento empresarial.

O objetivo central consistiu em identificar e avaliar as percepções da inovação e qualidade dos serviços prestados, incluindo a análise do perfil empreendedor, tal como percebida por ele e seus funcionários, em uma organização franqueada varejista do ramo da moda da região metropolitana de Belo Horizonte.

O método adotado foi o estudo de caso descritivo, em que dados primários foram coletados por meio da apuração de três questionários, usando escalas do tipo *Likert* de 5 pontos. O primeiro, sobre inovação, baseado no Manual de Oslo (MORICONI, 2006); o segunda, na escala Servqual, proposta por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985); e o terceiro na avaliação do perfil empreendedor, proposto por McClelland (1962). As unidades de análise escolheu a empresa e o empreendedor e as unidades de observações os funcionários e o empreendedor da empresa.

Diante dos resultados obtidos, analisados por meio de estatística descritiva simples, pôde-se avaliar as percepções do gestor da empresa e de seus funcionários acerca de inovação, qualidade e perfil do empreendedor.

No que tange à inovação, os principais resultados demonstraram que, a inovação em produtos/serviços e a inovação organizacional foram avaliadas da mesma forma entre funcionários e empreendedor. Essa aderência na inovação de produtos/serviços pode indicar um alinhamento estratégico entre os pares e/ou relacionado ao modelo da franquia. A percepção quanto a inovação organizacional, não contemplada no modelo da franqueadora, pode refletir direcionamento e estratégia inerentes à gestão própria dos negócios.

Quanto a inovações em processos e inovações em *marketing*, pôde-se perceber que na empresa pesquisada ocorreu diferença de percepção entre funcionários e empreendedor. A avaliação dos funcionários nestes dois casos foi além da avaliação do empreendedor, o que indica que a percepção deles está relacionada às tarefas de rotina, enquanto o empreendedor possui maior poder crítico e visão do negócio como um todo.

De forma geral, a inovação foi percebida pelos funcionários com melhor pontuação, média superior a 4 pontos na escala *Likert*, correspondente a *Melhor que o esperado*, enquanto o empreendedor avaliou a empresa com média inferior a 4, indicando a inovação como *igual ao esperada*. dentro da empresa.

Com relação à qualidade dos serviços, não foram encontradas muitas diferenças nas percepções. De maneira similar ao ocorrido com inovação, percebeu-se que o empreendedor avaliou a empresa abaixo da visão dos funcionários, provavelmente em função de sua visão do negócio ser mais profunda. Destacam-se apenas as dimensões *tangibilidade* e *capacidade de resposta* que acusaram maior diferença nas percepções obtidas, indicando que na primeira dimensão os funcionários podem não perceber o negócio como o empreendedor e que na segunda dimensão os funcionários tendem a supervalorizar sua própria função.

Sobre o perfil do empreendedor, adotou-se o modelo de McClelland (1960), que avalia as características comportamentais do empreendedor (CCE). A pesquisa apontou um valor médio da percepção dos funcionários de 18,03, próximo da autoavaliação do empreendedor que foi de 18,45, o que indica semelhança na visão de ambos. Este resultado confirma que o avaliado possui perfil de empreendedor, pois atingiu o valor mínimo proposto pelo modelo.

Apesar do resultado final das características comportamentais do empreendedor (CCE), algumas características chamam a atenção por situarem-se próximos do mínimo desejado de 15 pontos. A característica *persistência* atingiu apenas o valor de 15,47, o que pode indicar uma visão restrita das tarefas por parte dos funcionários. A característica *busca de informações* alcançou uma autoavaliação de

15 pontos na visão do próprio empreendedor, o que reflete um possível viés na sua autoanálise.

Conclui-se que os construtos *inovação*, *qualidade em serviços* e *empreendedorismo* podem caracterizar a empresa e indicar ações estratégicas voltadas para a competitividade e a sobrevivência da organização.

Apesar de reconhecer as limitações da escolha metodológica, verifica-se que os resultados desta pesquisa indicam novas sugestões de pesquisa que podem aprofundar o entendimento da organização e da relação entre os três construtos pesquisados. Sugere-se, além da ampliação desta pesquisa em outras organizações com o mesmo perfil, para ampliar os resultados deste trabalho, a construção de um modelo de equação estrutural que estime as variáveis com base em fatores determinantes de inovação, qualidade e empreendedorismo. Busca-se confirmar um novo modelo para especificar as relações entre inovação, qualidade e empreendedorismo como fatores e causalidade de competitividade e desempenho empresarial (Figura 2).

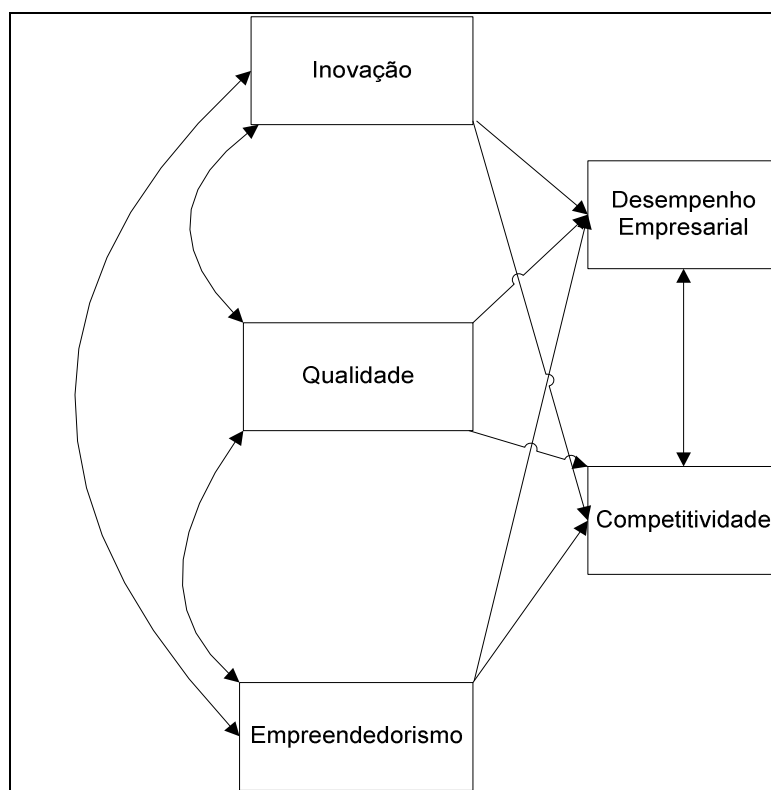


Figura 1 - Modelo de equação estrutural proposto
Fonte: Dados da pesquisa

REFERÊNCIAS

BATESON, John E.G.; HOFFMAN, Douglas, K. **Marketing de serviços**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

BERMAN, Barry; EVANS, Joel R.. **Retail Management: A Strategic Approach**. 6th. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.

BROWN, T.J.; CHURCHILL, JR,G.A.; PETER, J.P. Research note: improving the measurement of service quality. **Journal of Retailing**, v.69 p.127-139, 1993.

CARVALHO, Marly Monteiro de. **Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

CHERTO, M. R. **Franchising: revolução no marketing**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1988.

CHISTO, Arcemar R. **Qualidade percebida nos serviços de atendimento bancários em agências do Banco do Estado do Espírito Santo (BANESTES S/A) da grande Vitória/ ES**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração). -- Centro de Pós Graduação e Estudos de Administração, Universidade Federal de Minas Gerais 2001.

CIELO, I. D. **Perfil do pequeno empreendedor: uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão**. 1992. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

COBRA, Marcos. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Cobra, 2001.

COHEN, Marcos; SILVA, Jorge Ferreira, O Impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em *fast-food*: o papel do relacionamento franqueador-franqueado.. **RAC**, v. 4, n. 2, p. 109 – 131, maio/ago, 2000.

COOK, C.; HEATH, F.; THOMPSON, R. L. A meta-analysis of response rates in web- or internet-based surveys. **Educational and Psychological Measurement**, Durham, v. 60, n. 6, p. 821-836, Dec. 2000.

COOPER, D.R; SCHINDLER. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRONIN, J.J; TAYLOR S.A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**. Jul. 1992.

DAMANPOUR, Faroborz. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DEGEN, R. J. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DOLABELA, F. **O segredo de Luisa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DOSI, G. The nature of the innovative process. In: DOSI, G. *et al.*. (Orgs.). **Technical change and economic theory**. Londres: Printer Publishers, 1988.

DRUCKER, P. F. **A nova era da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 1997.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor** (*Entrepreneurship*). 3 ed., São Paulo: Pioneira, 1987.

DUTRA, Ivan de Souza. **O perfil do empreendedor e a sua mortalidade de micro e pequenas empresas Londrinenses**. Dissertação (Mestrado em Administração). -- Universidade Estadual de Londrina e Universidades Estadual de Maringá. Londrina, 2002.

FAGERBERG, Jan. MOWERY, David C. NELSON, Richard R. **The Oxford Handbook of Innovation**. New York: Oxford University Press, 2005. 655p.

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

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

FREEMAN, Christopher. **Technology policy and economic performance**. Londres: Pinter Publishers London and New York, 1987.

FREEMAN, Christopher. **The economics of industrial innovation**. London: Frances Pinter, 1982.

GAPPA, R. **Getting started: making the franchise decision**. Disponível em: <www.franchising.com>. Acesso em: 12 Jan. 2010.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 a ed. São Paulo: Atlas 2002.

GALLOUJ, F. Innovating in reverse: services and the reverse product cycle. **European Journal of Innovation Management**, Bradford, v.1, Iss.3, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Carlos. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P., SHEPERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7.ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

JURAN, Joseph. M. **Juran na liderança pela qualidade**: um guia para executivos. São Paulo, Atlas, 1990.

KON, Anita. Sobre a atividade de serviços: revendo conceitos e tipologias. **Revista de Economia Política**, v.19, n. 2, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2003

LaFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. **The RAND Journal of Economics**, v. 23, n. 2, p. 263-183, 1992.

LaFONTAINE, F.; RAYNAULD, E. The role of residual claims and self-enforcement in franchising contracts. **NBER Working Paper**, 2002.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

LAS CASAS, Alexandre L. GARCIA, Maria T. **Estratégias de Marketing para Varejo**: Inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença de marketing para o varejo. São Paulo. Inovatec. 2007. 352 p.

LAVIERI, Carlos A.; CUNHA, Julio A. C. A Utilização da Avaliação de Desempenho Organizacional em Franquias. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33. 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001.

LOVELOCK, Christopher. **Product plus: how product + service = competitive advantage.** New York: McGraw-Hill, 1994.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAURO, P. C. **Guia do franqueador** : como crescer através do franchising. São Paulo: Nobel, 1999.

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

McCLELLAND, D. C. **The achieving society.** Van Nostrand: Princeton, 1961.

MILLER, R. **Intermediate microeconomics: theory, issues and applications.** New York: McGraw-Hill, 1978.

MILES, I. **Services innovation: a reconfiguration of innovation studies.** Manchester: University of Manchester, 2001.

MORICONI, Palmira (Coord.) **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica.** 3. ed. 2006. [s. l.]: OECD/FINEP. 184 p. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/maual_de_oslo.pdf>. Acesso: em 05 fev.2010.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of marketing**, v. 49. p. 41-50, 1985.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000.

PIPKIN, Alex. **Marketing internacional: Uma abordagem estratégica.** 2 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

POSSAS, Mário. **Dinâmica da economia capitalista**. São Paulo: Brasiliense, 1987.

ROGERS, E.M. **Diffusion of innovations**, 5 ed., New York: The Free Press, 2003.

SANCHES, Marcos Antônio Gimenes. **A influência dos estilos de gestão nas estratégias de inovação em pequenas empresas**: um estudo multicase de pequenas empresas do pólo tecnológico de São Carlos – SP, 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção).—Escola de Engenharia de São Carlos. São Paulo. 2005.

SEBRAE. **Manual empretec**: Manual do instrutor. Brasília. SEBRAE. 2009.

SEBRAE. **Relatório GEM 2008**. Brasília. SEBRAE. 2008.

SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. Linking competitive strategies with human resource management practices. In: MINER, J. B.; CRANE, D. P. **Advances in the practice, theory and research of strategic of human resource management**. New York: Harper Collins College. 1995.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. 3. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SOLOMON, G. T.; WINSLOW, E. K. Toward a descriptive profile of the entrepreneur. **The Journal Creative Behavior**, v.22, n.3, p.162 - 71, 1988.

SOUZA, Débora Roberta Alves Ferreira **A qualidade percebida pelo cliente universitário em relação aos serviços bancários**. Dissertação. Belo Horizonte 2007.

SOUZA, Marcos Gouvêa. **Data & Varejo**. O comércio brasileiro em números. 1 ed. São Paulo. Gouvêa de Souza & MD, 2007.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation in services. **SI4S Synthesis Paper**, n. 2, p. 3 - 4, 1998.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Managing innovation**. 3. ed., England: Wiley, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisas em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed., Porto Alegre: Bookman. 2010.

ZEITHAML, V. A; PARASURAMAN, A; BERRY. L. L. **Delivering quality service . balancing customer perception and expectations**. New York: The Free Press,1990.

ANEXOS

Anexo A - Questionário sobre o perfil empreendedor – <i>Auto-Avaliação das CCEs</i>	76
---	----

ANEXO A

Questionário sobre o perfil empreendedor *Auto-avaliação das CCEs*

Este questionário constitui-se de 55 afirmações breves. Leia **cuidadosamente** cada afirmação e decida qual a descreve de melhor forma. Seja honesto consigo mesmo. Lembre-se de que ninguém faz tudo corretamente, nem mesmo é desejável que se saiba fazer tudo.

1. Selecione o número que corresponde à afirmação que o descreve:

Nunca (1) Raras vezes (2) Algumas Vezes (3) Usualmente (4) Sempre (5)

2. Anote o número selecionado na linha à direita de cada afirmação.

Exemplo: Mantenho-me calmo em situações tensas (2). A pessoa que respondeu neste exemplo selecionou o número "2" para indicar que a afirmação a descreve apenas em raras ocasiões.

3. Algumas afirmações podem ser similares, mas nenhuma é exatamente igual.

4. Favor designar uma classificação numérica para todas as afirmações.

5. Este questionário constitui-se de diferentes etapas em seqüência. Leia atentamente todas as instruções.

Questões:

Nº.	Questões	Escala				
		1	2	3	4	5
1.	Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas.	1	2	3	4	5
2.	Quando me deparo com um problema difícil, levo muito tempo para encontrar a solução.	1	2	3	4	5
3.	Termino meu trabalho a tempo.	1	2	3	4	5
4.	Aborreço-me quando as coisas não são feitas devidamente.	1	2	3	4	5
5.	Prefiro situações em que posso controlar ao máximo o resultado final.	1	2	3	4	5
6.	Gosto de pensar no futuro.	1	2	3	4	5
7.	Quando começo uma tarefa ou projeto novo, coletei todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a ele.	1	2	3	4	5
8.	Planejo um projeto grande dividindo-o em tarefas mais simples.	1	2	3	4	5

(Continua...)

Nº.	Questões	Escala				
		1	2	3	4	5
9.	Consgo que os outros apóiem minhas recomendações.	1	2	3	4	5
10.	Tenho confiança que posso ser bem-sucedido em qualquer atividade que me proponha executar.	1	2	3	4	5
11.	Não importa com quem fale, sempre escuto atentamente.	1	2	3	4	5
12.	Faço as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenham que me pedir.	1	2	3	4	5
13.	Insisto várias vezes para conseguir que as outras pessoas façam o que desejo.	1	2	3	4	5
14.	Sou fiel às promessas que faço.	1	2	3	4	5
15.	Meu rendimento no trabalho é melhor do que o das outras pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5
16.	Envolvo-me com algo novo só depois de ter feito todo o possível para assegurar o seu êxito.	1	2	3	4	5
17.	Acho uma perda de tempo preocupar-me com o que farei da minha vida.	1	2	3	4	5
18.	Procuro conselhos das pessoas que são especialistas no ramo em que estou atuando.	1	2	3	4	5
19.	Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa.	1	2	3	4	5
20.	Não perco muito tempo pensando em como posso influenciar as outras pessoas	1	2	3	4	5
21.	Mudo a maneira de pensar se outros discordam energicamente dos meus pontos de vista.	1	2	3	4	5
22.	Aborreço-me quando não consigo o que quero.	1	2	3	4	5
23.	Gosto de desafios e novas oportunidades.	1	2	3	4	5
24.	Quando algo se interpõe entre o que estou tentando fazer, persisto em minha tarefa.	1	2	3	4	5
25.	Se necessário, não me importo de fazer o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega	1	2	3	4	5
26.	Aborreço-me quando perco tempo.	1	2	3	4	5
27.	Considero minhas possibilidades de êxito ou fracasso antes de começar a atuar.	1	2	3	4	5
28.	Quanto mais específicas forem minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida, maiores serão minhas possibilidades de êxito.	1	2	3	4	5
29.	Tomo decisões sem perder tempo, buscando informações.	1	2	3	4	5
30.	Trato de levar em conta todos os problemas que podem se apresentar e antecipo o que faria caso sucedam.	1	2	3	4	5
31.	Conto com pessoas influentes para alcançar minhas metas.	1	2	3	4	5
32.	Quando estou executando algo difícil e desafiador, tenho confiança em meu sucesso.	1	2	3	4	5

(Continua...)

Nº.	Questões	Escala				
		1	2	3	4	5
33.	Tive fracassos no passado.	1	2	3	4	5
34.	Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e em que me sinto seguro.	1	2	3	4	5
35.	Quando me deparo com sérias dificuldades, rapidamente passo para outras atividades	1	2	3	4	5
36.	Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, me esforço, de forma especial, para que fique satisfeita com o trabalho.	1				
37.	Nunca fico totalmente satisfeito com a forma com que são feitas as coisas; sempre considero que há uma maneira melhor de fazê-las.	1	2	3	4	5
38.	Executo tarefas arriscadas.	1	2	3	4	5
39.	Conto com um plano claro de vida.	1	2	3	4	5
40.	Quando executo um projeto para alguém, faço muitas perguntas para assegurar-me de que entendi o que quer.	1	2	3	4	5
41.	Enfrento os problemas na medida em que surgem, em vez de perder tempo antecipando-os.	1	2	3	4	5
42.	Para alcançar minhas metas, procuro soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema.	1	2	3	4	5
43.	O trabalho que realizo é excelente.	1	2	3	4	5
44.	Em algumas ocasiões obtive vantagens de outras pessoas.	1	2	3	4	5
45.	Aventurei-me a fazer coisas novas e diferentes das que fiz no passado.	1	2	3	4	5
46.	Tenho diferentes maneiras de superar obstáculos que se apresentam para a obtenção de minhas metas.	1	2	3	4	5
47.	Minha família e minha vida pessoal são mais importantes para mim do que as datas de entregas de trabalho determinadas por mim mesmo.	1	2	3	4	5
48.	Encontro a maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa quanto no trabalho	1	2	3	4	5
49.	Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas.	1	2	3	4	5
50.	Preocupo-me tanto em alcançar minhas metas semanais quanto minhas metas anuais.	1	2	3	4	5
51.	Conto com várias fontes de informação ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos.	1	2	3	4	5
52.	Se determinado método para enfrentar um problema não der certo, recorro a outro.	1	2	3	4	5
53.	Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar.	1	2	3	4	5
54.	Mantenho-me firme em minhas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem energicamente.	1	2	3	4	5
55.	Quando desconheço algo, não hesito em admiti-lo.	1	2	3	4	5

(Conclusão)

APÊNDICES

Apêndice A -	Questionário sobre inovação.....	80
Apêndice B -	Questionário <i>Serviqual</i>	82
Apêndice C -	Questionário sobre o perfil empreendedor (para funcionários) – Auto-avaliação das CCEs.....	84

APÊNDICE A

Questionário sobre inovação

Questionário sobre Inovação

A escala, de 5 pontos, tem a seguinte correspondência:

1 = Nunca **2 = Raramente** **3 = Às vezes**
4 = Quase sempre **5 = Sempre**

Marque de acordo com sua opinião

Leia **cuidadosamente** cada afirmação e decida qual a descreve de melhor forma.

Questões		Nunca		Sempre		
		▼		▼		
1.	A empresa busca inovar seus serviços e produtos.	1	2	3	4	5
2.	A empresa investe em desenvolvimento de novos produtos.	1	2	3	4	5
3.	A empresa realiza pesquisa em Institutos ou comparações com outras empresas.	1	2	3	4	5
4.	Para a empresa, inovação é uma necessidade constante para atingir qualidade nos serviços prestados.	1	2	3	4	5
5.	A empresa busca inovar através da aquisição de equipamentos ou ferramentas.	1	2	3	4	5
6.	A empresa busca inovar através de mudanças nas técnicas ou processos de trabalho.	1	2	3	4	5
7.	A empresa inova seus serviços com a combinação de novos conhecimentos e tecnologias.	1	2	3	4	5
8.	A empresa busca implementar novos processos de trabalho.	1	2	3	4	5
9.	A empresa introduz novos processos para realização de seus serviços.	1	2	3	4	5
10.	A empresa introduz novos métodos de marketing.	1	2	3	4	5
11.	A empresa adota softwares novos ou melhorados com o foco na melhoria da qualidade técnica.	1	2	3	4	5
12.	A empresa adota processos formalizados com o foco no controle destes.	1	2	3	4	5
13.	A empresa avalia os controles com vista à melhoria dos processos.	1	2	3	4	5
14.	A empresa cria informativos sobre seus produtos e serviços com foco na informação do cliente.	1	2	3	4	5
15.	A empresa cria informativos sobre seus produtos e serviços com foco na informação do cliente.	1	2	3	4	5
16.	A empresa busca avaliar o mercado e verifica novas oportunidades de negócios.	1	2	3	4	5
17.	A empresa investe na imagem institucional.	1	2	3	4	5

(Continua...)

Questões		Nunca			Sempre	
		▼			▼	
18.	A empresa investe na modernização de seu escritório, adquirindo mobiliário, espaço e decoração adequados.	1	2	3	4	5
19.	A empresa investe na marca.	1	2	3	4	5
20.	A empresa investe em canais de comunicação personalizados aos clientes.	1	2	3	4	5
21.	A empresa contrata sistemas informatizados como ferramenta de redução de custos.	1	2	3	4	5
22.	A empresa se preocupa com novos métodos para organização da rotina.	1	2	3	4	5
23.	A empresa busca novos métodos de integração com fornecedores.	1	2	3	4	5
24.	A empresa dá autonomia ao seu funcionário na forma de pensar e agir.	1	2	3	4	5
25.	A empresa investe na criatividade de seus funcionários.	1	2	3	4	5
26.	A empresa busca novos métodos de integração com fornecedores.	1	2	3	4	5
27.	As ideias dos funcionários são divulgadas e geram benefícios a eles.	1	2	3	4	5
28.	A gerência se preocupa com o compartilhamento do aprendizado e conhecimento no interior da empresa.	1	2	3	4	5
29.	A empresa possui informativo direcionado aos seus funcionários.	1	2	3	4	5
30.	A empresa busca inovar seus serviços treinando sua equipe.	1	2	3	4	5

(Conclusão)

APÊNDICE B

Questionário Serviqua

Questionário Servqual

A escala, de 5 pontos, tem a seguinte correspondência:

1 = Muito pior que o esperado

2 = Pior que o esperado

3 = Igual ao

4 = Melhor que o esperado

5 = Muito melhor que o esperado

Marque de acordo com sua opinião

Leia **cuidadosamente** cada afirmação e decida qual a descreve de melhor forma.

Questões		Muito Pior que o esperado			Muito Melhor que o esperado	
		1	2	3	4	5
1.	A(s) loja(s) tem instalações e equipamentos modernos.	1	2	3	4	5
2.	A(s) loja(s) tem visual agradável.	1	2	3	4	5
3.	Os funcionários da(s) loja (s) têm boa apresentação pessoal.	1	2	3	4	5
4.	Os materiais promocionais (folhetos, cartazes, etc.) da(s) loja (s) são visualmente agradáveis	1	2	3	4	5
5.	A(s) loja(s) cumprem o que promete	1	2	3	4	5
6.	A(s) loja(s) demonstram sincero interesse em resolver qualquer problema que surge	1	2	3	4	5
7.	Na(s) loja(s), as coisas são feitas corretamente da primeira vez.	1	2	3	4	5
8.	A(s) loja(s) cumprem rigorosamente o prazo de entrega do serviço/Mercadoria.	1	2	3	4	5
9.	A(s) loja(s) mantêm corretos e atualizados os dados dos seus clientes.	1	2	3	4	5
10.	Os funcionários do da(s) loja (s) mantêm o cliente informado sobre datas e prazos de entrega dos serviços	1	2	3	4	5
11.	Os funcionários da(s) Loja (s) atendem prontamente	1	2	3	4	5
12.	Os funcionários da(s) Loja (s) demonstram boa vontade em atender os clientes	1	2	3	4	5
13.	Os funcionários da(s) Loja (s) mostram-se disponíveis para atender às solicitações dos Clientes	1	2	3	4	5
14.	O comportamento dos funcionários da(s) Loja (s) geram confiança nos clientes	1	2	3	4	5
15.	Os funcionários da(s) Loja (s) são educados e corteses com os clientes.	1	2	3	4	5
16.	Os funcionários da(s) Loja (s) têm competência para responder às perguntas dos clientes	1	2	3	4	5

(Continua...)

Questões		Muito Pior que o esperado			Muito Melhor que o esperado	
		▼			▼	
17.	A(s) Loja(s) dão aos clientes atenção individual.	1	2	3	4	5
18.	O horário de funcionamento da(s) Loja (s) são convenientes para os clientes.	1	2	3	4	5
19.	Os funcionários da(s) Loja (s) dão aos clientes um atendimento personalizado	1	2	3	4	5
20.	Os funcionários da(s) Loja (s) demonstram real interesse pelos clientes.	1	2	3	4	5
21.	Os funcionários da(s) Loja (s) entendem as necessidades específicas dos seus clientes.	1	2	3	4	5
22.	As mudanças no visual da loja, bem como os equipamentos e instalações da loja são propostos pelo Franqueador ou de livre iniciativa do Franqueado.	Franqueador			Franqueado	
23.	De 0 a 10, que nota você daria para expressar o seu grau de satisfação geral com a qualidade dos serviços das lojas?	Nota Geral: _____				

(Conclusão)

APÊNDICE C

Questionário sobre o perfil empreendedor (para funcionários)

Auto-avaliação das CCEs

Este questionário constitui-se de 55 afirmações breves. Leia **cuidadosamente** cada afirmação e decida qual a descreve de melhor forma. Seja honesto consigo mesmo. Lembre-se de que ninguém faz tudo corretamente, nem mesmo é desejável que se saiba fazer tudo.

1. Selecione o número que corresponde à afirmação que descreve o Empreendedor pesquisado:

Nunca (1) Raras vezes (2) Algumas Vezes (3) Usualmente (4) Sempre (5)

2. Anote o número selecionado na linha à direita de cada afirmação.

Exemplo: O empreendedor se mantém calmo em situações tensas (2). A pessoa que respondeu neste exemplo selecionou o número “2 “ para indicar que a afirmação descreve o empreendedor apenas em raras ocasiões.

3. Algumas afirmações podem ser similares, mas nenhuma é exatamente igual.

4. Favor designar uma classificação numérica para todas as afirmações.

5. Este questionário constitui-se de diferentes etapas em seqüência. Leia atentamente todas as instruções.

Questões:

Nº.	Questões	Escala				
		1	2	3	4	5
1.	O Empreendedor esforça-se para realizar as coisas que devem ser feitas.	1	2	3	4	5
2.	O Empreendedor quando se depara com um problema difícil, leva muito tempo para encontrar a solução.	1	2	3	4	5
3.	O Empreendedor termina seu trabalho a tempo.	1	2	3	4	5
4.	O Empreendedor se aborrece quando as coisas não são feitas devidamente.	1	2	3	4	5
5.	O Empreendedor prefere situações em que possa controlar ao máximo o resultado final.	1	2	3	4	5
6.	O Empreendedor gosta de pensar no futuro.	1	2	3	4	5
7.	O Empreendedor quando começa uma tarefa ou projeto novo, coleta todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a ele.	1	2	3	4	5
8.	O Empreendedor planeja um projeto grande dividindo-o em tarefas mais simples.	1	2	3	4	5
9.	O Empreendedor consegue que os outros apóiem suas recomendações.	1	2	3	4	5

(Continua...)

Nº.	Questões	Escala				
10.	O Empreendedor tem confiança que pode ser bem-sucedido em qualquer atividade que se proponha executar.	1	2	3	4	5
11.	Para o Empreendedor não importa com quem ele fale, sempre escuta atentamente.	1	2	3	4	5
12.	O Empreendedor faz as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenham que pedir.	1	2	3	4	5
13.	O Empreendedor insiste várias vezes para conseguir que as outras pessoas façam o que ele deseja.	1	2	3	4	5
14.	O Empreendedor é fiel às promessas que faz.	1	2	3	4	5
15.	O Empreendedor tem rendimento no trabalho melhor do que o das outras pessoas com quem trabalha.	1	2	3	4	5
16.	O Empreendedor se envolve com algo novo só depois de ter feito todo o possível para assegurar o seu êxito.	1	2	3	4	5
17.	O Empreendedor acha uma perda de tempo preocupar-se com o que fará de sua vida.	1	2	3	4	5
18.	O Empreendedor procura conselhos das pessoas que são especialistas no ramo em que esta atuando.	1	2	3	4	5
19.	O Empreendedor considera cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa.	1	2	3	4	5
20.	O Empreendedor não perde muito tempo pensando em como pode influenciar as outras pessoas.	1	2	3	4	5
21.	O Empreendedor muda a maneira de pensar se outros discordam energicamente dos seus pontos de vista.	1	2	3	4	5
22.	O Empreendedor se aborrece quando não consegue o que quer.	1	2	3	4	5
23.	O Empreendedor gosta de desafios e novas oportunidades.	1	2	3	4	5
24.	Para o Empreendedor quando algo se interpõe entre o que esta tentando fazer, persiste em sua tarefa.	1	2	3	4	5
25.	O Empreendedor se necessário, não se importa de fazer o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega.	1	2	3	4	5
26.	O Empreendedor aborrece-se quando perde tempo.	1	2	3	4	5
27.	O Empreendedor considera suas possibilidades de êxito ou fracasso antes de começar a atuar.	1	2	3	4	5
28.	Para o Empreendedor, quanto mais específicas forem suas expectativas em relação ao que quer obter na vida, maiores serão suas possibilidades de êxito.	1	2	3	4	5
29.	O Empreendedor toma decisões sem perder tempo, buscando informações.	1	2	3	4	5
30.	O Empreendedor trata de levar em conta todos os problemas que podem se apresentar e antecipa o que faria caso sucedam.	1	2	3	4	5
31.	O Empreendedor conta com pessoas influentes para alcançar suas metas.	1	2	3	4	5
32.	O Empreendedor quando esta executando algo difícil e desafiador tem confiança em seu sucesso.	1	2	3	4	5
33.	O Empreendedor teve fracassos no passado.	1	2	3	4	5
34.	O empreendedor prefere executar tarefas que domina perfeitamente e em que se sente seguro.	1	2	3	4	5

(Continua...)

Nº.	Questões	Escala				
		1	2	3	4	5
35.	Quando o empreendedor se depara com sérias dificuldades, rapidamente passa para outras atividades.	1	2	3	4	5
36.	Quando o empreendedor esta fazendo um trabalho para outra pessoa, se esforça, de forma especial, para que fique satisfeito com o trabalho.	1	2	3	4	5
37.	O empreendedor nunca fica totalmente satisfeito com a forma com que são feitas as coisas; sempre considera que há uma maneira melhor de fazê-las.	1	2	3	4	5
38.	O empreendedor executa tarefas arriscadas.	1	2	3	4	5
39.	O empreendedor conta com um plano claro de vida.	1	2	3	4	5
40.	O empreendedor quando executa um projeto para alguém, faz muitas perguntas para assegurar-se de que entendeu o que o outro quer.	1	2	3	4	5
41.	O empreendedor enfrenta os problemas na medida em que surgem, em vez de perder tempo antecipando-os.	1	2	3	4	5
42.	Para alcançar suas metas, o empreendedor procura soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema.	1	2	3	4	5
43.	O trabalho que o empreendedor realiza é excelente.	1	2	3	4	5
44.	Em algumas ocasiões o empreendedor obteve vantagens de outras pessoas.	1	2	3	4	5
45.	O empreendedor aventura-se a fazer coisas novas e diferentes das que fez no passado.	1	2	3	4	5
46.	O empreendedor tem diferentes maneiras de superar obstáculos que se apresentam para a obtenção de suas metas.	1	2	3	4	5
47.	Para o empreendedor sua família e sua vida pessoal são mais importantes para ele do que as datas de entregas de trabalho determinados por ele mesmo.	1	2	3	4	5
48.	O empreendedor encontra a maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa quanto no trabalho.	1	2	3	4	5
49.	O empreendedor faz coisas que as outras pessoas consideram arriscadas.	1	2	3	4	5
50.	O empreendedor preocupa-se tanto em alcançar suas metas semanais quanto suas metas anuais.	1	2	3	4	5
51.	O empreendedor conta com várias fontes de informação ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos.	1	2	3	4	5
52.	Se determinado método para enfrentar um problema não der certo, o empreendedor recorre a outro.	1	2	3	4	5
53.	O empreendedor pode conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar.	1	2	3	4	5
54.	O empreendedor se mantém firme em suas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem energicamente.	1	2	3	4	5
55.	Quando o empreendedor desconhece algo, não hesita em admiti-lo.	1	2	3	4	5

(Conclusão)

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E QUALIDADE EM SERVIÇOS:

estudo de caso de uma empresa franqueada do setor de varejo
no ramo da moda

Jefferson Lopes La Falce

**Belo Horizonte
2010**

L111e La Falce, Jefferson Lopes

Empreendedorismo, inovação e qualidade em serviços: estudo de caso de uma empresa franqueada do setor de varejo no ramo da moda/Jefferson Lopes La Falce. –Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2010.

86 p.; Il.

Dissertação de Mestrado em Administração

1. Empreendedorismo. 2. Inovação. 3. Qualidade no serviço. Muylde, Cristiana Fernandes de (orient.). I. Título.

CDD: 658.42