

A ESTRATÉGIA DE FRANCHISING E O PERFIL DO FRANQUEADO COMO FATOR DE SUCESSO DO EMPREENDIMENTO: UM ESTUDO DE CASO

THE FRANCHISE STRATEGY AND THE FRANCHISEE'S PROFILE AS A SUCCESS FACTOR OF THE ENTREPRENEURSHIP: A CASE STUDY

Jorge Bitencourt **CASTILHO**

Mestre em Administração-Universidade Mackenzie

jorge.bitencourt@br.redbull.com

Moises Ari **ZILBER**

Prof. Dr. Programa de Pós-Graduação de Administração -Universidade Mackenzie

mazilber@mackenzie.com.br

Carlos Manuel Alves de **ALMEIDA**

Prof. Programa de Pós-Graduação de Administração- Universidade Mackenzie

Resumo

Este trabalho, de caráter exploratório, teve como objetivo relacionar o perfil do indivíduo como fator de sucesso em estratégias de franchising para expansão de empreendimentos.

Com base em uma pesquisa qualitativa, foi realizado um estudo de caso da empresa “Amor aos Pedacos”, rede franqueadora do ramo alimentício. Através da aplicação de um roteiro preestabelecido, foram realizadas entrevistas em profundidade com dirigentes dessa empresa franqueadora e com proprietários de lojas (franqueados) dessa rede.

Neste estudo, pressupôs-se que o sucesso de lojas de franquias que possuem o mesmo suporte da empresa franqueadora, diante de outras que fecham após algum tempo de abertas, decorre de forma relevante do perfil do empreendedor: o franqueado. Das entrevistas feitas com franqueados considerados de sucesso, para efeito deste trabalho, foi constatado que o perfil do franqueado influencia, de maneira decisiva, o sucesso da estratégia de franchising.

Palavras-chave: Franquia – Sucesso – Estratégia.

Abstract

The objective of the study was to discuss the individual's profile as a success factor when the strategy chosen to expand an entrepreneurship was the franchise.

A case study of “Amor aos Pedacos”, a Brazilian company of the food sector, was carried out. A qualitative research was developed based on in-depth interviews with executives of the company and with franchisees. The main results showed that the franchisee's profile has an important influence on the success of this kind of strategy.

Key-words: Franchise – Success – Strategy.

1 Desenvolvimento do Trabalho e Problema de Pesquisa

O caminho para muitos empreendedores, em função de suas características como renda, posicionamento perante o risco, perfil de liderança, entre outras, pode ser uma estratégia de *franchising*. Essa estratégia deve ser definida por eles que, conforme Kotler (1994), surge a partir de um contexto decorrente de uma análise ambiental, análise de recursos e etapas de formulação. Reforçam essa constatação Mintzberg e Quinn (2001), quando afirmam que *franchising* é uma das formas de combinação de competências, como alternativa de expansão de negócios. A falta de objetividade é talvez a pior armadilha em que os futuros empreendedores podem cair (DEGEN, 1989). A visão da oportunidade do negócio é de fundamental importância para o empreendedor que opte por uma estratégia de *franchising* de sucesso. O autor divide sucesso em: pessoal, passageiro e grande sucesso. O pessoal refere-se aos pequenos negócios (negócios em que foram investidos poucos recursos financeiros) de alto lucro e crescimento limitado. Por sucesso passageiro entende que é aquele baseado em modismos ou em oportunidades passageiras, que possui alto lucro e ciclo de vida rápido. Negócio de grande sucesso é o que possui grande potencial de crescimento e de lucro. Conceitua o autor, ainda, que sucesso é o retorno do capital investido (lucro) somado ao potencial de expansão.

Aplicando esse conceito no presente estudo, a estratégia de *franchising* será medida pelo retorno gerado pela aplicação de recursos que alcance valores de magnitude superiores ao da média dos franqueados e a intenção desses em adquirir mais uma franquia. As informações relativas a essas variáveis foram obtidas diretamente dos franqueadores. O problema de pesquisa abordado por este estudo decorreu da preocupação e dúvidas a respeito do perfil do empreendedor em relação às possíveis estratégias para a obtenção de sucesso em projetos de expansão de negócios por meio do sistema de franquias. Segundo Kerlinger (1973:18), um problema deve expressar uma relação entre duas ou mais variáveis. Assim, a pergunta fundamental deste estudo é:

O perfil do empreendedor influencia o sucesso em estratégias de *franchising*?

A constatação de que alguns franqueados conseguem sucesso e outros, do mesmo franqueador e em igualdade de condições, não, leva à crença de que a variável perfil do franqueado possui alto grau de influência na determinação do resultado do negócio. Assim, a hipótese adotada para o presente estudo é a de que *o perfil do franqueado (empreendedor) influencia o sucesso de uma estratégia de franchising*.

2 Estratégia de *Franchising*

Bracker (1980) cita, como características comuns às definições de estratégia de negócios, questões como a análise da situação e do ambiente. Essas são determinantes para o posicionamento da empresa no mercado que em conjunto com a utilização, de maneira apropriada dos recursos da empresa propiciam o alcance dos seus principais objetivos. Nicolau (2001), acrescenta aos pontos comuns citados por Bracker (1980) a relação direta, a impossibilidade de separar a organização do seu meio ambiente e a importância da estratégia para os planos futuros da empresa. Na verdade, estratégia, conforme Porter (1999) e Mintzberg, Ahlstrande e Lampel (2000) está diretamente ligada à competição. É uma posição que a empresa escolhe para seus produtos no mercado para tentar superar a concorrência, acrescentam os autores.

Para Drucker (1964), estratégia significa analisar a situação corrente e mudá-la se necessário, com base nos recursos disponíveis e demandados. Ansoff (1977), da mesma forma que Drucker, estabelece a definição de estratégia com base na estabilidade do ambiente competitivo e na necessidade que as organizações têm de se adaptar às novas realidades. Para o autor, estratégia são as regras que a empresa deverá seguir para tomar decisão sob condições de incerteza, determinada pelo escopo do produto e/ou mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia (ANSOFF, 1977). Para Mintzberg & Quinn (2001), a estratégia também pode ser analisada como

uma afirmação *a priori* que serve de orientação para providências, com resultados *a posteriori*. Outras características comuns ao conceito de estratégia podem ser encontradas em definições como a de Chandler (1990) de que é a responsável por determinar os objetivos básicos de longo prazo da empresa, além dos cursos de ação e os recursos necessários para atingir tais objetivos. Ackoff (1974) destaca a questão do objetivo de longo prazo e a forma de obtê-lo.

Neste trabalho, o sistema de franquias é tratado como uma *estratégia de negócios*, não só para a ampliação da cobertura e distribuição de produtos e serviços, mas como extensão da empresa em relação à sua marca, experiência, recursos e competências. Apesar de ela estar sob o controle econômico-financeiro e administrativo de outra pessoa, é a sua identidade que aparece para o mercado e qualquer desvio do padrão de sua conduta pode afetar o negócio como um todo. À medida que uma empresa envida esforços para crescer ou se expandir no mercado, é necessário que apresente vantagens competitivas. Conforme Aacker (2001), isso será possível se estiver sustentada por ativos e por clientes que a valorizem e segundo Barney (2002) pela integração vertical, liderança de custos, diferenciação e flexibilidade

O *franchising* é uma estratégia de distribuição e comercialização de produtos e serviços (<www.abf.com.br>). É uma forma segura e eficaz de as empresas ampliarem suas operações com pouco investimento, além de ser uma excelente oportunidade para quem pretende ser dono do seu próprio negócio. Seguindo a mesma linha apresentada pela ABF, Shane (apud HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2002) define *franchising* como uma estratégia cooperativa que as firmas utilizam para dispersar o risco e aplicar recursos, capacidades e competências produtivamente. As estratégias cooperativas de nível corporativo são alianças projetadas para facilitar a diversificação de produtos e/ou mercados.

Henderson (1989) defende que a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para

desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Normalmente são planos feitos pela alta administração que buscam atingir resultados condizentes com a missão e os objetivos da organização (WRIGHT, 2000).

Pode-se complementar o conceito de estratégia com uma definição curta e simples de Porter (1985) de que estratégia é a criação de uma posição única e valiosa.

Avalia-se como suposição para este trabalho que a adoção do *franchising* como propulsor de negócios seja uma estratégia ou alternativa possível para os empreendedores e/ou empresas. Hoffman e Preble (1991) defendem que a franquia emerge como significativa estratégia para o crescimento dos negócios, criação de emprego e desenvolvimento econômico tanto nos EUA como em outros mercados. Shane (1996) demonstra empiricamente que o grau em que uma empresa enfatiza a franquia como sua estratégia de expansão tem um significado e positivo efeito para o seu crescimento e sobrevivência.

Por outro lado, trabalho realizado por Carvey e Gedajlovic (1991) revela que as empresas procuram se expandir mais usando o sistema de franquias do que com unidades próprias, indicando a escassez de recursos e a eficiência administrativa como razões para tanto.

Cherto e Rizzo (1995) integram os conceitos apresentados e descrevem o *franchising* como um casamento de interesses, em que o franqueador e o franqueado procuram trabalhar juntos e unir esforços e habilidades a favor de um objetivo comum. Azzoulay e Shane (2001) relacionam a importância do contrato em uma franquia. Segundo eles, a questão contratual é importante na relação entre franqueador e franqueado. Pesquisa que realizaram em mais de 100 organizações demonstrou que novas cadeias de franquia têm mais probabilidade de sobreviver e crescer se adotarem exclusividade geográfica. Além disso, afirmam que os responsáveis pela implementação de novas franquias contam com mais dados e informações e conhecimentos econômicos para formular e escrever um contrato e, assim, com mais chance de sucesso na operação do negócio.

Segundo a lei 8955 de dezembro de 1994 e o código de auto-regulamentação do *franchising*, (www.direitonaweb.com.br/adv.br.) o franqueador é a pessoa jurídica detentora dos direitos de uso e exploração de um conceito de negócio e das marcas comerciais que o identificam. O franqueado é a pessoa física ou jurídica a quem é outorgada a permissão de uso e exploração do conceito de negócio e demais direitos concernentes a um determinado sistema de franquia.

O sistema de *franchising* só surgiu no Brasil na década de sessenta com o lançamento das franquias de idioma Yazigi, que foi fundada em 1950. Apesar de alguns registros mostrar formas rudimentares de franquias no Brasil na década anterior, foi só a partir dos anos setenta que o sistema começou a tomar corpo no Brasil (www.franquia.com.br). Foi exatamente nessa década que o McDonalds chegou ao país com lojas próprias, abrindo sua primeira franquia dez anos depois.

Hoje o Brasil, é um mercado amadurecido, consolidado e com grandes expectativas de crescimento (<http://www.abf.com.br>.) Censo realizado pelo Instituto Interscience encomendado pela ABF (www.abf.com.br.), mostra que, de 1995 a 1999, o faturamento do setor em dólares no Brasil cresceu 19%. O censo também mostra que no Brasil há 894 empresas franqueadoras com 46 mil unidades locais. Dessas empresas, 94% das redes são de origem nacional e apenas 6% são Master Franquias (empresas que representam o franqueador de outro país).

3 Perfil do Empreendedor: Risco, Empreendedorismo e Liderança

De acordo com Bernard (2000:13), os principais determinantes para a definição de uma estratégia de franquia são: a) perda do emprego; b) busca de um complemento de renda; c) influência de terceiros e d) aplicação de recursos obtidos de demissão voluntária.

Em pesquisa realizada por Cláudio D'Avila e publicada na revista Perfil, no ano de 1996 (apud RODRIGUES, 1998:33), constatou-se que o

franqueado brasileiro é, predominantemente jovem, não possui muito dinheiro e não quer trabalhar como empregado. Também encontrou alta frequência de executivos que buscam atividades mais rentáveis, empresários querendo expandir negócios e indivíduos com o objetivo de ingressar em um segmento comercial de crescimento e estabilidade econômica.

Essa pesquisa revela também em relação a uma franquia da área de perfumaria e cosméticos, posicionada àquela época entre as 5 maiores do país, com 700 pontos de venda, algumas informações sobre o perfil do franqueado. Por meio dela, verificou-se que 44% do grupo é composto por indivíduos de até 35 anos; 39% de 35 a 50 anos e 17% acima de 50 anos. Em relação ao grau de instrução: 61% do grupo é composto por indivíduos com curso superior; 36 concluíram o segundo grau e 3% possuem apenas o primeiro grau.

Como razões para a opção, 27% entendem como uma forma de investimento; 23% pretendiam aumentar a remuneração; 23% como uma forma de idealismo; 12% para terem uma ocupação (possivelmente caso de desempregados e aposentados); 8% pela segurança que a franquia proporciona ao dono (franqueado); 7% por alternativa ao emprego. Por outro lado, 24% escolhem o franqueador em função de possuir um produto com forte demanda no mercado local; 20% por causa do segmento de atuação do franqueador; 20% por causa da marca dos produtos do franqueador; 17% devido ao nível de investimento; 10% devido aos índices de retorno do negócio; 9% por não possuírem alternativas melhores.

Como origem de recursos, 37% foram economias acumuladas; 24% utilizaram recursos provenientes de outras áreas; 21% utilizaram recursos de parentes, ou seja, infere-se que trabalhem juntos esposas, filhos e outros parentes do investidor; 11% usaram recursos de ações trabalhistas; 5% utilizaram financiamentos. Finalmente, a pesquisa mostra que 45% entendem que corre um alto risco, maior que do franqueador; 33% correm risco igual ao do franqueador; 11% pensam que *franchising* oferece baixo risco; 11% pensam que o risco é proporcional

ao retorno, que entendem como sendo baixo.

Por meio de levantamento realizado para efeito deste estudo com base em informações diretamente obtidas junto aos sistemas de franquia mais

conceituados na área de alimentação, perceberam-se os atributos exigidos pelos indivíduos para aderir à estratégia de *franchising*. O quadro 1, a seguir, apresenta um resumo desses requisitos:

Quadro 1 - Requisitos para franqueados- Área de Alimentação

FRANQUIA	ATRIBUTOS DESEJADOS DO FRANQUEADO
Casa do Pão de Queijo	Liderança, espírito de equipe, dinamismo, organização, habilidade para lidar com pessoas, capacidade de análise, habilidades comerciais e administrativas para gerenciar processos, deve seguir os padrões e normas da rede e, preferencialmente, já ter experiência comercial ou empresarial
McDonalds	Possuir experiência anterior de sucesso em qualquer atividade profissional, conhecimentos na área de vendas e habilidades para lidar com pessoas, mostrar espírito empreendedor e dinamismo, ter diploma de curso superior, estar na faixa de idade entre 26 e 45 anos, ter disponibilidade para residir e integrar-se na comunidade na qual o restaurante irá operar e demonstrar flexibilidade na indicação da área geográfica de preferência
Bob's	Ter experiência profissional e/ou empresarial bem-sucedida, dispor de tempo para dedicar-se ao negócio, inclusive para treinamento administrativo e operacional, ter conhecimento das características, hábitos, cultura e boa reputação no mercado onde irá atuar e ter capacidade financeira necessária para o investimento

Fonte: Site de empresas franqueadoras

Com base nas informações da pesquisa referida e do perfil exigido por algumas franquias, pode-se depreender que:

- 1) Franquia está mais ligada à definição de uma carreira a seguir ou como um tipo de trabalho, pois quase metade dos entrevistados possui até 35 anos e somente 7% utilizam-na como alternativa de emprego;
- 2) Franquia é uma opção de indivíduos mais esclarecidos, já que 61% dos entrevistados apresentam nível superior. Tal característica pode ser explicada devido à burocracia existente entre o franqueado e o franqueador;
- 3) Em razão de que somente 5% dos entrevistados fizeram financiamento para iniciar uma franquia e as outras fontes terem fortemente a característica familiar, parece que franquia é uma estratégia relativamente de baixo custo de entrada e/ou que o envolvimento das pessoas nessa área decorre da aplicação de recursos próprios;
- 4) Os franqueados, em sua grande maioria, estão satisfeitos com a estratégia adotada pois somente 7% pensam em buscar uma alternativa para o

empreendimento iniciado;

5) Pode-se dividir as qualidades dos candidatos a franqueados em internas e adquiridas:

- a. No primeiro conjunto, destacam-se qualidades de Liderança, Dinamismo, Espírito de Equipe, Capacidade de lidar com pessoas, Sociabilidade e Empreendedorismo

No segundo conjunto, têm-se o que se pode chamar de formação da pessoa. Está inclusa a formação formal escolar e conhecimentos técnicos específicos, de acordo com o ramo da franquia e alguns gerais, como conhecimento financeiro.

Dessa análise, pode-se considerar que preponderam como características exigidas de uma pessoa que opta por ser franqueada: empreendedorismo, liderança e atitude perante o risco.

Em relação à atitude, defende Rodrigues (1972) que é anterior ao comportamento, sendo um fator de predição desse, mas não determinante.

Atitude é a intenção de afeto pró ou contra um objeto psicológico (THURSTONE, apud RODRIGUES, 1972). Allport (1955) entende que atitude é um

estado neurológico de prontidão, organizado através da experiência e capaz de exercer uma influência diretiva ou dinâmica sobre a resposta do indivíduo a todos os objetos ou situações a que está relacionada (id., ibid.). Bardin (2000:156) explicita atitude como um núcleo, uma matriz muitas vezes inconsciente, que produz (e que se traduz por) um conjunto de tomadas de posição, de qualificações, de descrições e de designações de avaliação mais ou menos coloridas.

Triandis (1994) entende atitude como uma idéia carregada de emoção que predispõe um conjunto de ações a um conjunto particular de ações sociais. Desse modo, atitude é uma predisposição para algo e comportamento é como o indivíduo coloca em prática suas disposições internas, ou seja, é o que se vê o indivíduo fazendo. Nessa linha de raciocínio, esse mesmo autor analisa o comportamento como sendo não somente aquilo que a pessoa gostaria de fazer, aquilo que ela possui, uma predisposição interior mas também uma conjugação com o que pensa que deve fazer. E isso é determinado pelas normas sociais, que podem ser a obrigação com a família, o que seria certo ou errado, moral ou imoral, etc.

Por outro lado, o risco que pode ser uma das variáveis determinantes para o sucesso do empreendimento é definido em uma visão financeira, como a volatilidade de resultados inesperados, normalmente relacionados ao valor de ativos ou

passivos de interesse (JORION, 1998:3). Pode, ainda, ser dividido em risco operacional, que é assumido voluntariamente com a finalidade de se criar vantagem competitiva e valorizar a empresa, em risco estratégico, resultante de mudanças fundamentais no cenário econômico ou político e risco financeiro, ligado a possíveis perdas na área de finanças.

Nessas definições, pode-se observar que risco é uma medida percentual de não ocorrer o que se espera seja por fatores internos ou externos.

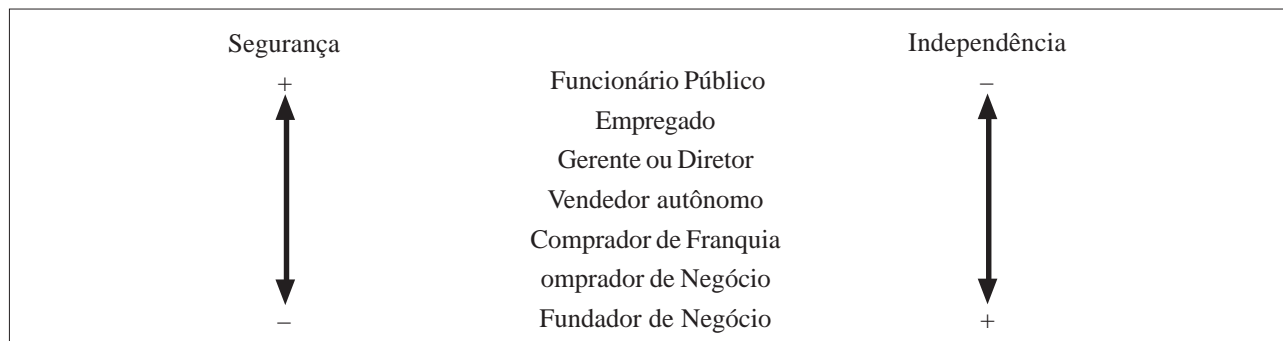
No presente estudo, define-se risco como a possibilidade de ocorrer resultados diferentes do que é esperado.

Como consequência, tem-se que as pessoas possuem um posicionamento interior – atitude – perante a situação de risco, que depende das experiências ocorridas no passado, mas o comportamento perante o risco dependerá, ainda, de situações sociais presentes, que poderão forçar a pessoa a tomar uma ação diferente do posicionamento interno dela.

Esse conjunto de fatores que determinam a ação perante o risco leva em consideração a análise de uma situação segura a uma outra na qual a pessoa só conte consigo própria.

A Figura 1, a seguir, demonstra onde a estratégia de franquia se localiza nesta análise:

Figura 1 – Segurança *versus* Independência



Fonte: Smith & West, apud Cherto & Rizzo, 1995:27

Pode-se observar que a pessoa que escolhe a franquia possui uma aceitação moderada do risco, pois se sujeita a uma autonomia parcial, a controles, pagamento de taxas de franquia e outros itens em busca de uma assessoria e de um nome ou marca consolidada no mercado, não tendo, assim, que construir do zero, como o fundador de um negócio que possui um total comportamento de aceitação do risco.

A prática da liderança, outra variável que se estuda como um atributo de sucesso em empreendimento foi mudando de enfoque com o tempo. No início do século XX, a liderança estava dissociada das questões e emoções humanas, tendo o líder como tarefa estabelecer e realizar critérios de desempenho. Nas décadas de 20 e 30, estudos de Elton Mayo propiciaram o início do movimento das relações humanas na liderança. O líder preocupa-se com o crescimento e desenvolvimento do liderado (BENIS, 2002).

Druker (1997) quando define que líder é alguém que possui seguidores, diz também que liderança está baseada no relacionamento.

Em pesquisa realizada no início da década de 90, Kouzes e Posner (1994) procuraram entender quais as características que os liderados admiravam no líder, buscando, por conseqüência, seguir sob sua liderança.

A pesquisa revela que as características que mais atraem liderados: ser honesto, progressista, inspirador e competente. Progressista é ter uma orientação de futuro, saber para onde se vai (KOUZES & POSNER, 1994). Ter uma visão (Id., *ibid.*). Stephen Covey (1997) propôs a divisão da liderança em três funções básicas, a saber: explorar, alinhar e dar autonomia. Relacionou a primeira função, explorar, com um sentido maior de futuro, impregnando e empolgando a cultura com um propósito transcendente e fora do comum. Inspiração é colocada como a capacidade que o líder possui de oferecer um sonho ou visão de uma realidade superior a que vivem os seguidores, fazendo-os superar as expectativas de até onde conseguiriam ir, utilizando as qualidades dos liderados e aumentando a autoconfiança deles (KOUZES & POSNER, 1994). Esses mesmos autores identificaram

que competência está mais relacionada com o conhecimento técnico e varia conforme onde o líder atua. Wilhelm (1996) diz que a inteligência é a característica mais elementar da liderança.

Pode-se observar que essas pesquisas mostram a importância das qualidades pessoais do líder como integridade e habilidade de relacionamento.

Liderança é o processo de influência dos líderes de modo que as suas ações facilitem o movimento de um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada (ROBBINS, 2000).

A expressão liderança boa ou eficaz avança no conceito, definindo-a como o processo de influência que move as pessoas em direção a seus verdadeiros e melhores interesses de longo prazo. Não leva as pessoas à beira de um precipício. Não desperdiça seus poucos recursos. Não desenvolve o lado escuro da natureza humana das pessoas (KOTTER, 1992). Bons líderes são pessoas íntegras, que tratam a todos com gentileza, respeito e honestidade, como gostariam de ser tratados (MELÉNDEZ, 1996). A liderança leva as pessoas à ação, com uma extraordinária capacidade de conquistar-lhes a confiança, fazendo-os acreditar que são capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo, segundo Hass (apud HOWARD, 2000).

As características de um líder são essenciais na pessoa do franqueado, pois, além de ter iniciado a franquia (empreendedor), deve inspirar os empregados, contagiar os clientes, motivar a todos e transmitir a sua visão. Pode-se dizer que a liderança é a complementação da característica empreendedora. O empreendedor visualiza, inova e o líder dá a continuidade, transmite a visão.

Finalmente, trata-se do atributo empreendedorismo que, segundo Rodrigues (1998:15), vem do verbo francês *entreprendre*, que significa, naquela língua, começar um negócio próprio. Cita Cantillon, que viveu em 1700, que empreendedor é aquele que toma decisões e provê a gestão no âmbito de empresas. No senso comum, entende-se empreendedor como alguém que percebendo um nicho não explorado no mercado inicia um novo

empreendimento após fazer prospecção e calcular o risco. Alguns defendem que é uma pessoa que inicia um novo negócio. Nass (2000) entende que é mais do que isso. Trata-se de uma filosofia ou mesmo um modo de vida. É um tipo especial de líder, um catalizador em uma economia capitalista decorrente da inovação que pratica nos negócios e em seus processos (SCHUMPETER, 1982). O empreendedor é encarnado na cultura americana como o *self-made-man*, o homem que se fez. Um dos ícones daquela cultura, que incentiva as pessoas a desenvolverem seu lado empreendedor, propulsor de uma economia capitalista. Reich (apud RODRIGUES, 1998:17) entende que o conceito de empreendedor, na América do Norte, personifica a liberdade e a criatividade. O empreendedor possui grande facilidade de gerar idéias, fazendo uso de inovações tanto de ordem técnica quanto de ordem organizacional e criando soluções inovadoras para velhas situações. O empreendedor vislumbra a construção de uma grande companhia, reconhece o crescimento como antídoto do fracasso, busca a inovação constantemente, tem o foco na oportunidade, é visionário, gosta de mudanças e riscos, persegue o desenvolvimento contínuo de habilidades e o sucesso é situação freqüente na sua carreira (RODRIGUES, 1998:19).

Birley e Muzyka (2001) colocam que, para uma melhor análise do empreendedorismo, faz-se necessário o exame das seis dimensões críticas para a prática dos negócios, a saber:

- Orientação Estratégica: descreve os fatores que impelem a formulação da estratégia de uma empresa;
- Comprometimento com a Oportunidade: os autores entendem que a definição de empreendedor é mais abrangente do que criativo ou inovador. Incluem a questão do comprometimento com o pôr em prática. Alertam que não se deve arriscar-se pura e simplesmente, sem conhecimento do que se está fazendo;
- Comprometimento dos Recursos: o empreendedor irá procurar, com o mínimo de recursos possíveis, maximizar o valor agregado ao que se propõe fazer;
- Controle sobre os Recursos: utilizam bem os recursos e idéias de terceiros e possuem o *timing* para quando incorporá-los ao negócio;
- Estrutura administrativa: o empreendedor deve possuir qualidades administrativas, mas com uma visão mais estratégica e;
- Filosofia de Recompensas: possuem foco claro sobre a criação e o retorno do valor.

Com a filosofia de despertar o empreendedor que existe em cada um, o *franchising* seduz muitas pessoas, que o considera como uma oportunidade com menor risco que o de um fundador de negócio, além de demonstrar a capacidade individual de empreender. Em alguns casos, pode ser até entendido como uma questão de auto-afirmação. A pessoa franqueada deve ser empreendedora, pois mesmo tendo a empresa franqueadora apoiando, essa não conduzirá o dia-a-dia do negócio, devendo haver inovação em quem investiu na franquia, para que ela cresça.

De acordo com Sashi e Karuppur (2001), adotando a franquia, as firmas que o fizerem podem reduzir o risco e expandir operações globalmente sem comprometer seus próprios recursos. Permite, ainda, segundo eles, adequar seus produtos aos desejos e satisfação dos consumidores aos consumidores em diferentes regiões em que atuem ou venham a atuar.

4 Procedimentos Metodológicos

Para o desenvolvimento deste trabalho, de caráter exploratório, utilizou-se a classificação adotada por Mattar (1999) relativa à opção de se realizar um estudo de caso. Nesse sentido, foi aplicada uma pesquisa qualitativa em profundidade para levantar os atributos principais considerados como fundamentais para o sucesso do empreendimento.

Utilizou-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa, porque os casos proporcionam oportunidades para utilizar as práticas de administração estratégica e para identificar e resolver problemas organizacionais (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2002). Segundo Yin (1994), o

estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real, especialmente quando as fronteiras do fenômeno e o contexto não são evidentes. Um experimento separa o fenômeno de seu contexto, enquanto o estudo de caso é utilizado quando o contexto assume um papel de extrema importância para o fenômeno estudado (YIN, 1994).

Os dados foram coletados de forma direta com o franqueado e com os franqueadores, dos quais se obtiveram informações sobre o desempenho de franqueados e os dados indicativos de exposição da franquia. Foi entrevistada a gerente de expansão da franquia Amor aos Pedacos com base em roteiro predeterminado de pesquisa. As entrevistas foram gravadas.

Tabela 1- Redes de Franquia e Representatividade

Segmento	Quantidade Redes de Franquia			Faturamento por segmento	
	1995	1999	Evolução	1999	Percentual
Esporte, saúde e beleza	60	96	60%	3.153.730	26%
Alimentação	181	191	6%	1.429.114	12%
Educação e Treinamento	54	113	109%	1.152.666	10%
Informática e Eletrônica	21	29	38%	989.433	8%
Vestuário	112	137	22%	698.355	6%
Decoração, utilidades e construção	57	73	28%	487.688	4%
Diversos	89	88	-1%	2.382.695	34%
Total	724	894	23%	12.083.429	100%

Segundo Scheneider (apud GOUVÊA & OKAZAKI, 1999), o setor alimentício, nos últimos anos, é o segmento que mais vem se expandindo em número de lojas franqueadas e que, principalmente, mais tem atraído novos franqueadores com novas marcas, produtos e serviços. Por ser uma área que exige das empresas uma operacionalização complexa, o setor de alimentos possui as empresas consideradas mais completas e com as redes mais bem estruturadas.

Uma franquia considerada bem estruturada é aquela que além da utilização da marca e da revenda de produtos e serviços de um franqueador também recebe todo o *know how* desenvolvido por ele, englobando

5 Franchising e o Setor de Alimentos

Este trabalho foi focado para uma franquia do ramo de alimentos, já que esse setor, desde a chegada do McDonald's ao país em 1979 (que motivou a vinda de outras cadeias americanas e incentivou o surgimento das redes brasileiras), tem sido considerado um setor maduro e bem estruturado (GOUVÊA & OKAZAKI, 1999).

O destaque do setor entre os demais pode ser visto na tabela 1, que mostra o número de redes de franquias e a representatividade do faturamento dos segmentos, obtidas do Censo do Franchising 2000, uma pesquisa encomendada pela ABF (Associação Brasileira de Franchising):

a instalação, operação e gestão do negócio. Todos os processos, métodos e sistemas empregados, instalados e operados no negócio já foram testados na prática pelo franqueador. Isso garante que uma franquia bem estruturada tenha um padrão mínimo de qualidade e de uniformidade visual e operacional capazes de assegurar a eficiência e a eficácia da loja.

A escolha de um setor maduro e bem estruturado para a realização do estudo vem de encontro à necessidade de explorar de forma mais isolada possível a variável perfil do empreendedor, já que, como foi visto, para uma empresa bem estruturada, a variável de destaque com menos controle passa a ser o empreendedor ou franqueado.

A rede de franquias Amor aos Pedacos foi escolhida por conveniência e por ter representatividade na área de franquias de alimentação.

6 O Caso Amor Aos Pedacos

Uma das primeiras empresas a explorar o sistema de franquias no Brasil, a Amor aos Pedacos é detentora do selo de qualidade da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF). Um selo reconhecido pelo mercado que garante que a Amor aos Pedacos segue os preceitos básicos que regem o sistema de franquia e que passou por um rigoroso processo de avaliação.

A Amor aos Pedacos, maior rede de doçarias do país, comercializa bolos, tortas e pavês aos pedacos. Criada em 1982, a empresa possui três sócios e atualmente conta com 41 (quarenta e uma unidades), sendo seis lojas próprias e 35 (trinta e cinco) franqueadas nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, onde opera através de uma máster franqueada.

Com um faturamento médio de R\$ 50 mil por loja, a Amor aos Pedacos apresenta um faturamento global anual da rede de aproximadamente R\$ 24,6 milhões.

Em relação ao abastecimento, todos os produtos da empresa e itens de almoxarifado são fabricados na “Oficina do Artesão”, na Vila Olímpia em São Paulo, sendo os pedidos realizados através da Internet e retirados pelos franqueados diretamente na Central da empresa. Os produtos da Amor aos Pedacos saem da fábrica semi-elaborados com a data de fabricação e validade.

O Suporte ao Franqueado

A Amor aos Pedacos procura oferecer ao seu franqueado todo o apoio necessário à operação e gestão do negócio, desde a instalação até a manutenção do ponto comercial. A empresa divide esse apoio em seis partes:

a) Assistência Inicial

No início do relacionamento com o franqueado, a empresa realiza a aprovação do ponto comercial; faz a indicação dos fornecedores para

a montagem da loja e acompanha a instalação e montagem do ponto comercial.

b) Loja Escola

A Amor aos Pedacos, como parte do treinamento prático do franqueado, para a formação das equipes da rede e para a unificação da filosofia da empresa, possui a Loja Escola.

c) Centro de Treinamento

Além da Loja Escola, a empresa também conta com um centro de treinamento responsável pela instrução operacional de cozinha e treinamentos de atendimento ao cliente, operacionalização de caixa, gerenciamento de recursos humanos e administração e operação do negócio.

d) Consultoria de Negócio

A consultoria de negócio dá assistência ao franqueado para a solução de problemas localizados e realiza reuniões periódicas com a rede franqueadora. Seus consultores, através de visitas periódicas nas lojas franqueadas, avaliam a performance operacional e administrativa da loja.

e) Técnicos de Qualidade

A empresa também conta com técnicos de qualidade para a assistência na área de manutenção da qualidade dos produtos. Esses técnicos são responsáveis por avaliar higiene, limpeza e padrão de qualidade dos produtos Amor aos Pedacos.

f) Consultores de Informática

Os consultores de informática auxiliam na manutenção dos sistemas de informática das lojas, e, através de visitas periódicas, avaliam o desempenho dos funcionários.

7 Resultados da Aplicação da Pesquisa Qualitativa

Em virtude de as entrevistas terem sido feitas para avaliar se as atitudes dos franqueados influenciam o sucesso do *franchising*, foi utilizada a “Análise de Avaliação” elaborada por Osgood, Saporta e

Nunnally (BARDIN, 2000:155). Essa técnica baseia-se no fato de que a linguagem é representacional, refletindo o interior do entrevistado, que é o objetivo do presente trabalho.

7.1 A Posição da Amor aos Pedacos em Relação ao Perfil do Franqueado

Através de uma entrevista pessoal qualitativa em profundidade com a gerente de expansão, responsável pelo gerenciamento da área de franquias e pela captação de novos franqueados, foi levantado o perfil desejado pela empresa para ser um franqueado da Amor aos Pedacos.

Para a Amor aos Pedacos, o interessado em ter uma franquia da empresa deve ter, basicamente, um perfil empreendedor e contar com habilidades comerciais e administrativas, além de ser uma pessoa honesta e que saiba trabalhar em equipe.

Além desses requisitos básicos descritos, um empreendedor com a marca Amor aos Pedacos, deve estar preparado para abrir mão de outras atividades paralelas, porque o negócio exige dedicação exclusiva e um esforço adicional, que diferente de um funcionário assalariado tradicional, pode significar permanecer atrás de um balcão de loja por mais de 10 horas seguidas, incluindo finais de semana e feriados.

Talvez o ponto mais importante e crítico em relação ao perfil do franqueado que foi identificado na entrevista, é que a empresa considera de vital importância para o bom andamento do negócio a relação entre o espírito empreendedor do franqueado e sua capacidade de seguir regras preestabelecidas, que garantam os padrões de qualidade e desempenho de uma empresa estruturada.

Essa relação significa que o franqueado ideal apesar de possuir características de inovação, flexibilidade e capacidade para gerir e se adaptar às mudanças, deve ter consciência, habilidade e capacidade de inovar sem ferir as premissas do negócio Amor aos Pedacos, seguindo uma série de parâmetros que garantem a uniformidade da operação e atendimento do consumidor da empresa.

Com base nas características relativas ao perfil do

franqueado ideal, descritos acima, pode-se avaliar, comparado com os atributos desejados para um franqueado, que foram apresentados no referencial teórico, que a empresa “Amor aos Pedacos” segue a mesma linha das demais grandes redes franqueadoras e que confirma os dados levantados na teoria estudada.

7.2 A Posição do Franqueado perante a franquia Amor aos Pedacos

Durante a entrevista com a franqueadora, foi solicitado o nome de quatro franqueados que pudessem dispor de tempo para a realização de uma entrevista. Com a indicação da franqueadora, entrou-se em contato com os franqueados e conseguiu-se marcar duas entrevistas.

O primeiro franqueado indicado pela franqueadora é sócio da irmã na loja aberta e já está prestes a abrir mais uma. Antes de abrir a franquia trabalhou na Petrobrás e empresas de importação e exportação, sempre em setores ligados ao transporte marítimo. Interessou-se pelo ramo alimentício quando realizou um curso de literatura e costumes na Itália e pelos resultados que sua irmã auferia com a franquia escolhida.

O segundo franqueado possui uma loja aberta, sem sócio, e outra onde também tem uma irmã como sócia. Fora proprietário de uma terceira loja, mas teve dificuldades operacionais em gerenciá-la optando por ficar somente com duas. No verão, juntamente com a irmã, operou “lojas de temporada” no litoral, convidados pela franqueadora.

Segundo o primeiro entrevistado, o franqueado deve possuir inicialmente “talento” para o negócio que segundo ele conta com as características internas necessárias para que o negócio tenha sucesso. Tal assertiva também foi compartilhada pelo segundo entrevistado, que creditou parte de seu sucesso diante do negócio à experiência familiar, uma vez que seus pais são comerciantes e, desde cedo, trabalhou com eles. Segundo sua visão, seria mais difícil ser bem sucedido não tendo predisposição e atitude para tal tipo de atividade.

As características colocadas pelos franqueados são as de que o candidato deve possuir gosto de trabalhar com o público, pois o contato com esse é de maneira intensa e contínua; outra característica, de acordo com a frase utilizada pelo primeiro franqueado, é de que “a pessoa deve ser empreendedora”. Não deve ficar esperando a franqueada fazer tudo o que for preciso para o sucesso do negócio. No dizer dele, o franqueado deve “movimentar-se mais do que a franqueadora”. Deve descobrir ligações tipo convênios com empresas ou outras lojas de *shopping centers*, inventar promoções e outras tantas atividades que forem necessárias para poder consolidar aquela loja que ele franqueou. Disponibilidade, foi outra característica apontada por ambos. No caso da franquia estudada, é solicitada ao franqueado a disponibilidade de, pelo menos, 12 horas por dia, ou seja, disponibilidade total. Não se aceita o uso da franquia como uma segunda fonte de renda e a necessária disposição para estar *full time* dedicado ao negócio.

O segundo entrevistado, além das características já citadas, entende que o interesse pelo trabalho e a capacidade de liderar são muito importantes para o sucesso do negócio adquirido. Ele destacou que o franqueado deve estar interessado no que faz. Deve participar do dia a dia da franquia, entendendo o seu funcionamento e solucionando, com criatividade, os problemas e dificuldades que surjam. Com relação à liderança, esse franqueado utilizou a palavra “ascensão” sobre os empregados. Isso, segundo ele, é necessário para que nenhum deles queira “mandar” mais do que o dono. No entanto, com a descrição do que ele entendia por “ascensão”, ele citava as características de líder, já estudadas neste artigo. A de buscar parcerias com lojas existentes no mesmo *shopping center*, não ficando unicamente na dependência da franqueadora, confirmando a visão do primeiro franqueado que citou a competência em liderar os empregados, de poder motivá-los e ajudá-los a crescer, seria uma delas. A criatividade para esse ponto também é muito importante, segundo ele que já havia instituído inovações em sua loja.

Os dois franqueados destacaram alguns pontos

positivos na franquia em estudo, como o interesse dela pelo futuro. Eles sentem-se mais seguros observando essa característica na franquia, pois sabem que, além dos seus esforços de inovação, ela, que é possuidora de uma visão muito mais ampla, também estuda novos produtos e novas maneiras de crescimento. Esses aspectos são confirmados por Grunhagen e Dorsch (2003) que afirmam que o grau pelo qual uma franquia penetra no mercado é influenciado pela taxa em que os seus franqueados se expandem. Esse desempenho leva em conta a relação que mantém com o franqueador e a percepção do valor da sua marca no mercado.

Outro ponto positivo destacado pelos respondentes são as reuniões que ocorrem entre os franqueados, que servem para troca de experiências, união em torno de uma marca e aproximação com o franqueador.

Um fato salientado como dificuldade de a pessoa adaptar-se à franquia é a questão das normas. Por um lado, ele sente-se mais seguro por saber como são as “regras do jogo” e como é esperado que ele deva se posicionar. Mas, por outro, sente que, às vezes, sua liberdade é cerceada. Na conclusão desse tema ele disse que as vantagens em seguir as regras são maiores de modo que decidiu acatar as normas definidas sentindo-se melhor dessa maneira. O segundo franqueado, que já teve negócio próprio antes de comprar a franquia, disse não ter tido dificuldades em adaptar-se às normas. Com a franquia, ele disse que se sente mais protegido, pois a franqueadora, devido ao seu tamanho, possui poder de compra que ele não tinha à época da sua condição de dono de seu negócio.

Aspecto destacado várias vezes pelos entrevistados foi o empenho no trabalho. Deixaram claro, em várias passagens, que a dedicação é um fator fundamental para o sucesso do negócio. A idéia de que se adquire uma franquia e já se pode descansar, segundo eles, é totalmente errônea. Sempre deve adiantar-se ao franqueador em inovações.

Citaram que os recursos financeiros para a compra da franquia foram provenientes de poupança pessoal.

Segundo os relatos deles, o ânimo em abrir uma nova franquia do mesmo franqueador deveu-se ao fato de

o retorno ter sido muito bom. O primeiro recuperou em dois anos o que havia investido. O segundo conta que teve o retorno do investimento um ano antes do previsto pela própria franqueadora. Os dois eram clientes da franquia antes de tornarem-se franqueadores e, segundo eles, esse fator foi decisivo para a determinação de trabalharem com ela.

8 Conclusão

O arcabouço teórico teve o objetivo de propiciar informações para a definição de um ponto de referência para avaliação das entrevistas realizadas.

Para o caso estudado, os resultados da entrevista vieram de encontro do que havia sido levantado no referencial teórico, a saber:

- 1) O franqueado deve possuir características de empreendedor. Em outras palavras ele deve ser inovador, não deve ficar totalmente dependente da franqueadora.
- 2) Por outro lado, não deve estar no último grau de empreendedorismo, pois, então, não procuraria uma franquia, mas abriria o seu próprio negócio. Ele deve possuir uma propensão a correr riscos, mas sentir-se seguro com a “ajuda” da franqueadora. Em outras palavras, ele está em um grau intermediário, como foi visto no item 2.
- 3) Outra consideração que se percebe das entrevistas é a questão de se aceitar em padrões predeterminados por outros. O fundador de negócio, que é aquele que possui o mais alto grau de empreendedorismo, quer colocar a sua marca em tudo e, em geral, não aceita que outros tomem a direção e nem ditem as regras. Ele quer fazer a sua criação. No *franchising* estruturado, o negócio já vem predeterminado e é uma questão de fazer-se a opção entre aceitar essa realidade ou não, antes de começar.
- 4) Ficou claro, também, que é necessário que o franqueado seja um líder. Ele precisa motivar e inspirar os seus colaboradores.
- 5) Em relação ao franqueador, parece de

entendimento generalizado que a estratégia de franquia é motivada pela necessidade de expansão com o aporte de recursos dos franqueados a custo e risco menores que os dos convencionais financiamentos via bancos e/ou mercado de capitais. Em contraposição à essa crença, Setiz (1982) define que outros atributos, como serviço superior, podem proporcionar retornos também superiores. Isso implica em considerar as questões até aqui levantadas de envolvimento e características de empreendedor do franqueado.

Como oportunidade de investimento para o pequeno investidor, a franquia surge como uma opção interessante, que possui os seus riscos, mas que são muito menores, ou minimizados pela existência da empresa franqueadora que possui interesse no sucesso do empreendimento. Dados do Reino Unido sobre o desempenho de franqueados Mc Donalds revelam que *franchising* representa uma inteligente alavancagem (leverage) de recursos para pequenas empresas. Dentro do sistema de *franchising* pode-se imprimir expansão em seus negócios, com riscos minimizados dividindo o investimento inicial de cada loja com o franqueador. Segundo Gauzente(2003), a satisfação dos franqueados é fator-chave para a continuidade da franquia por longos anos.

Este estudo, de caráter qualitativo, confirma os pressupostos definidos. Com base nessas resultantes, o trabalho deverá ser expandido, no mesmo segmento, para um estudo descritivo e baseado em aplicação de pesquisa quantitativa.

Referências

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ACKOFF, R. **Redesign the Future**. New York: Wiley, 1974.
- ALLPORT, G. W. **Becoming: Basic considerations for a psychology of personality**. Connecticut: Yale University Press, 1955.
- ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

- ASSOCIAÇÃO Brasileira de Franchising. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em 28 jan. 2003.
- AZZOULAY, P.; SHANE, S. Entrepreneurs, Contracts, and the Failure of Young Firms. **Management Science**, May 2001.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 70 ed. Lisboa, 2000.
- BARNEY, Jay B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New Jersey: Education Inc., 2002.
- BENIS, W. **A nova liderança**. In: JÚLIO, C. A.; NETO, J. S. (Orgs.). **Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo, 2002.
- BERNARD, D. A. **Como Escolher a Franquia Certa – guia de orientação a interessados na compra de uma franquia**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os Desafios do Empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BOB'S. Disponível em: <<http://www.bobs.com.br>>. Acesso em 01 fev. 2003.
- BRAKER, J., The Historical Development of the Strategic Management Concept. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 2, p. 219-224, 1980.
- CASA do Pão de Queijo. Disponível em: <<http://www.casadopaodequeijo.com.br>>. Acesso em 01 fev. 2003.
- CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and Structure: chapters in the history of the American industrial enterprise**. Massachusetts: The MIT Press, 1990.
- CHERTO, M.; RIZZO, M. **Franchising na Prática**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CÓDIGO de auto-regulamentação do Franchising. Disponível em: <<http://www.cev.ucb.br/pipermail/cevmkt-l/2001-August/002331.html>>. Acesso em 30 jan. 2003.
- CARVEY, M.; GEDAJLOVIC, E. Vertical Integration in franchise systems: agency, theory and resource explanation. **Strategic management Journal**, Chicester, v. 12, n. 7, p. 401-420, Nov. 1991
- COVEY, S. Três Funções do Líder no Novo Paradigma. In: HESSELBEIN, F. et al (Orgs). **O líder do futuro – visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.
- DEGEN, R. **O Empreendedor – fundamentos da iniciativa empresarial**. 8. ed. São Paulo: Makron Books, 1989.
- DRUCKER, P. **Prática de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1994.
- _____. Prefácio. In: HESSELBEIN, F. et al. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para um nova era**. São Paulo: Futura, 1977.
- Franquia & CIA. Disponível em: <<http://www.revistafranquia.com.br>>. Acessado em: 28 jan. 2003.
- GAUZENTEC. Measuring franchisees' satisfaction: theoretical considerations and empirical testing. **International Journal of Retail & Distribution Management**; v. 31, n. 10, p. 508-517, 2003.
- GOUVÊA, M. A. OKAZAKI, A. **A Prática do Franchising: Conceituação e Evolução – o Caso de Empresas Franqueadas no Ramo Alimentício**. Artigo publicado no IV SEMEAD, out. 1999.
- GRUNHAGEN, Marko. DORSCH, Michael J. Does the Franchisor Provide Value to Franchisees? Past, Current, and Future Value Assessments of two Franchisee Types. **Journal of Small Business Management**. Milwaukee, v. 41, n. 4, p 366-384, out. 2003.
- GUIA de oportunidades em Franchising. <<http://www.franquia.com.br>>. Acesso em: 01 fev. 2003.
- HENDERSON, Bruce D. As Origens da Estratégia, In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

- HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HOFFMAN, R. d C. PREBLE, J. F. Franchising: Selecting a Strategy for Rapid Growth. **Long Range Planning**. London, v. 24, n. 4, p. 74-85, agos. 1991.
- HOWARD, R. **Aprendizado organizacional – gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- JORION, P. **Value at Risk**. São Paulo: Bolsa de Mercadorias e Futuros, 1998.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1973.
- KOTLER, P. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTTER, J. P. **O Fator Liderança**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- KOUSES, J. M.; POSNER, B. Z. **Credibilidade – como conquistá-la e mantê-la perante clientes, funcionários, colegas e o público em geral**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.
- LEI nº 8.955, de 15 dez. 1994. Disponível: <<http://www.direitonaweb.com.br.adv.br>>. Acesso em 30 jan. 2003.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MC Donald's. Disponível em: <<http://www.ccdonalds.com.br>>. Acesso em 01 fev. 2003.
- MELÉNDEZ, S. E. Uma Visão 'de fora' da Liderança. In: HESSELBEIN, F. et al (Orgs). **O líder do futuro – visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: um Roteiro pela Selva do Planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NASS, L. Are You an Entrepreneur? **American Business Perspectives**, v. 222, p. 3-5, Jul/Aug. 2000.
- NICOLAU, I. **O Conceito de Estratégia, Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial**, ISCTE: set. 2001.
- PORTAL do Franchising - Associação Brasileira De Franchising. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em 28 jan. 2003.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**, Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- ROBBINS, S. P. **Administração – Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- RODRIGUES, Aroldo. **Psicologia Social**. São Paulo: Editora Vozes, 1972.
- RODRIGUES, José dos Reis G. **O empreendedor e o Franchising – do mito à realidade**. São Paulo: Editora Ética, 1998.
- SASHI, C M. KARUPPUR, D. P. Franchising in Global Markets: Towards a Conceptual Framework. **International Marketing Review**. London, v. 19, n. 4/5, p. 445-499, 2002.
- SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**, 3 ed. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SELTIZ, D. D. **The Complete Handbook of Franchising. Reading**, Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.
- SHANE, Scott. Explaining Variation in Rates of Entrepreneurship in the United States: 1899-1988. **Journal of Management**, v. 22, n. 5, p. 747, Winter 1996.
- TRIANDIS, Harry C. **Culture and social behavior**, New York: McGraw-Hill, 1994.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- YIN, R. K. **Case Study Research: design and methods**. London: Sage Publications Inc, 1994.
- WILHELM, W. Aprendendo com os líderes do passado. In: HESSELBEIN, Frances et al (Orgs). **O líder do futuro – visões, estratégias e práticas para uma nova era**, São Paulo: Futura, 1996.
- WRIGHT, P. L. et al. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.