

A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora

The importance of the franchisee's profile to the success of the franchise: na análise de entrepreneurial

Gabriel Camargo de Souza^[a], Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani^[b]

^[a] Pós-Graduado em Gestão do Agronegócio e Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), São Paulo, SP - Brasil, e-mail: gabrielcamargo.souza@hotmail.com

^[b] Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos, professora assistente do Curso de Administração do Campus Experimental de Tupã da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), São Paulo, SP - Brasil, e-mail: anaelisa@tupa.unesp.br

Resumo

Este trabalho, de caráter descritivo, teve como objetivo analisar o perfil de franqueados como fator determinante para o sucesso das franquias, considerando desta forma algumas ferramentas de gestão empresarial como responsáveis pela expansão deste sistema. Neste estudo, pressupôs-se que o sucesso das franquias que possuem o mesmo suporte da empresa franqueadora, diante de outras que fecham após algum tempo de aberturas, decorre de forma relevante do perfil do franqueado. Foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo, baseado num estudo transversal, cujo método de coleta de dados foi a pesquisa documental referente a diversas franquias de alimentos. Foram considerados os métodos de gestão utilizados pelos franqueadores bem como as ferramentas utilizadas para melhorar o desempenho do seu negócio. Estes conjuntos de atributos pessoais e profissionais resultam na definição do perfil dos indivíduos que adotam a franquia como um modelo de negócio. As franquias de quinta geração, mais conhecidas como redes inteligentes, são consideradas foco de análise neste trabalho. A pesquisa indica que as redes existentes possuem gestores com alto grau de profissionalismo e investem fortemente na informatização dos seus empreendimentos, isto resulta em constantes monitoramentos de performance e análises de desempenho, o que gera resultados positivos tanto para o franqueado como para o franqueador. Dessa forma, o perfil do franqueado influencia, de maneira direta e decisiva, o sucesso da estratégia de *franchising*.

Palavras-chave: Franquias. Sucesso. Empreendedorismo. Estratégia.

Abstract

The main objective of this study was to analyze the individual profile of the franchisee as a determinant factor for success of franchising, considering some business management tools, as a factor that leads to system growth. In this study, it is assumed that the success of franchising that have the same support from the franchisor company

differ from others that close after little time after being opened, due to the franchisee profile. A descriptive research, based on a transversal study and documental research data collection method, performed in several food franchising companies. Management methods used by the franchisors as well as all the tools used to improve the business performance were considered. The professional and personal attributes result on a desirable profile of the individual who is running this business model. The "fifth generation" franchising, mostly known as "intelligent networks", are considered the focus of analysis of this study. It is clear that the most successful networks have highly professionalized managers and strongly invest on the development of their entrepreneurship; this allows constant monitoring and performance analyses, creating positives results to the franchisee as well to the franchisor. It was concluded that, the franchisee profile influence directly and decisively on the success of franchising strategy.

Keywords: Franchise. Success. Entrepreneurship. Strategy.

Introdução

O desafio encontrado por diversas organizações empresariais nos últimos anos consiste basicamente na capacidade de garantir sua sobrevivência em um mercado cada dia mais competitivo. A arte de inovar nos negócios já não é mais um diferencial exclusivo para as grandes redes varejistas ou empresas de prestação de serviços; trata-se de uma função básica para todos os segmentos que pretendem se manter ativos no mercado.

Considerando pequenas e médias empresas, os desafios são ainda maiores, uma vez que essas organizações enfrentam barreiras ao seu desenvolvimento como alta tributação e dificuldade de acesso ao mercado, como propaganda inadequada; dificuldade na formação dos preços; acesso a informações de mercado e deficiências logísticas. Ou seja, caracteriza-se, principalmente, a falta de planejamento dos empresários (SEBRAE, 2009).

Pesquisas revelam que a taxa de mortalidade de pequenas e médias empresas no Brasil era de 49,4% em 2002. Observa-se que em 2007 este número foi reduzido para 22% (SEBRAE, 2009). Esta redução revela o aumento da habilidade dos empreendedores e também a aderência de muitos deles às mais diversas técnicas de gerenciamento empresarial. Recursos como um bom planejamento prévio, análise de mercado, formação de fluxo de caixa e gestão de pessoas são, muitas vezes, o diferencial competitivo para estas organizações.

Ainda assim, muitas incertezas cercam os empreendedores no início dos seus negócios. Como alternativa para redução de parte das incertezas que cercam os novos negócios, está o sistema de franquias, ou, em inglês, *franchising*.

O sistema de *franchising* é muito conhecido por se tratar de um modelo de negócio já definido e testado, com boa aceitação da marca perante o mercado. Dessa forma, espera-se que sejam reduzidos os riscos e incertezas que cercam grande parte destes empreendedores. Para a Associação Brasileira de *Franchising* – ABF, franquias, ou *franchising*, é uma estratégia para a distribuição e comercialização de produtos e serviços, podendo ser considerada eficaz e menos arriscada que os modelos de negócio tradicionais. Logo, as franquias são mais utilizadas por empresas que queiram expandir sua operação ou também por pessoas que sonham em ter o seu próprio negócio. De acordo com a Lei 8955 de Dezembro de 1994, 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. Já 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 franquias.

Atualmente este sistema se encontra em grande expansão no Brasil e no exterior. No Brasil, as pesquisas realizadas pela Associação Brasileira de *Franchising* revelam que o faturamento das franquias do setor de alimentação saltou de R\$ 10.929 bi em 2009 para R\$ 15.288 bi em 2010, registrando também um crescimento proporcional com relação à quantidade de redes existentes, que em 2009 eram 348 e em 2010 atingiu a marca de 427 redes registradas nesta Associação.

Um dos motivos que contribuem para este crescimento é o fato do sistema de franquias se tratar de uma modalidade que envolve recursos de terceiros em favor da marca, isto é, grande parte do risco deste negócio sempre estará associado ao franqueador, detentor da marca e do modelo de negócio proposto. No entanto, o desempenho da franquias também

é resultante das decisões do franqueado, configurando, assim, uma dependência bilateral nesse tipo de negócio. Vale ressaltar que a grande diferença entre franquia e um negócio tradicional é que a franquia oferece produtos ou serviços já desenvolvidos, testados e implantados no mercado, diferentemente de um modelo de negócio tradicional, no qual o produto ou serviço lançado terá seu período de criação, desenvolvimento e maturidade.

Outro detalhe que favorece este tipo de negócio é o fato de oferecer uma cessão de marca já registrada e com boa aceitação de mercado. Com isso, as principais vantagens oferecidas por um sistema de franquias são: perspectivas de sucesso de um negócio já experimentado e muitas vezes com marca consagrada no mercado, planejamento e pesquisas, orientações e aperfeiçoamentos sob responsabilidade do franqueador, conhecimento de mercado, trabalhar os pontos fortes e fracos do negócio com o apoio de especialistas (MAURO, 2006). Devem ser consideradas ainda a economia nas compras por se tratar de grandes volumes negociados, a facilidade de acesso ao crédito, o retorno sobre o investimento mais rápido que os negócios tradicionais e também a independência jurídica (MAURO, 2006).

Assim, buscou-se analisar o perfil do franqueado e sua influência no desempenho do negócio. A escolha deste tema justifica-se basicamente pela falta de estudos e publicações nesta área, pois trata-se de um segmento que muitas vezes é adotado por indivíduos sem experiência no mercado.

Partindo da premissa de que a base das atividades de uma empresa ou qualquer outro modelo de negócio inicia-se pelo planejamento estratégico, o perfil do

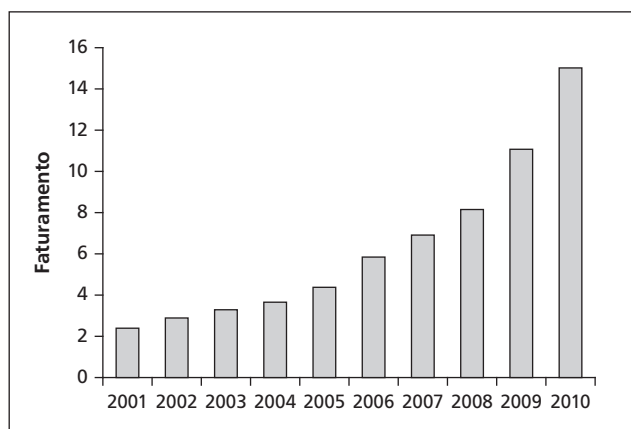


Figura 1 - Evolução do faturamento anual do sistema de franquias no Brasil

Fonte: Associação Brasileira de *Franchising* - ABF.

franqueado é fator de grande importância para implementação deste plano e também das ferramentas gerenciais. O planejamento estratégico, de acordo com Drucker (1994), são as regras que a empresa deverá seguir para tomar decisões sob condições de incerteza, determinadas pelo escopo do produto e/ou mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia do segmento em que irá atuar e pela definição de quais ferramentas serão necessárias para sua gestão.

Para Mauro (2006), é importante que todo empreendedor realize um amplo estudo de mercado antes de adquirir uma franquia e tenha claramente definidas as diferenças principais entre um negócio tradicional e franquias, apesar de ambos dependerem do *know how* e do espírito empreendedor de cada um. Portanto, o franqueado deve compreender onde sua franquia estará inserida e o que o mercado exige para sua sobrevivência.

Como um modelo de franquia, na maioria das vezes, já possui uma marca consolidada perante o mercado, consideram-se como fatores importantes na definição de aquisição de uma franquia alguns requisitos que não estão diretamente relacionados à sua imagem, como a área de atuação, com especificações de localização, mercado e público alvo; concorrentes e fornecedores; preços de comercialização; propaganda e publicidade.

Neste contexto, o principal objetivo deste trabalho é analisar o perfil de franqueados como fator determinante para o sucesso das franquias. Já os objetivos específicos são: analisar as franquias como forma de empreendedorismo, identificar os fatores de sucesso relacionados à gestão das franquias e identificar o perfil do empreendedor de franquias. Para isto, o trabalho encontra-se dividido em cinco seções, sendo esta dedicada à introdução e apresentação do tema em estudo. Na sequência, encontra-se a segunda seção, na qual é apresentada a metodologia utilizada para que os objetivos propostos possam ser atingidos e onde estão descritos alguns meios de coleta de dados, estrutura da pesquisa e análises que favorecem este tipo de trabalho. A terceira seção é apresentada na forma de três subitens voltados para o desenvolvimento do objeto de pesquisa. Esta consiste na análise teórica dos temas relacionados ao objetivo proposto, o *franchising* como estratégia, a relação entre o perfil do franqueado e o desempenho das franquias e a importância da gestão de processos para o empreendimento. Na quarta seção encontram-se os resultados obtidos diante das análises e, na quinta seção, estão expostas as considerações finais.

Metodologia

O método de pesquisa utilizado no trabalho foi de natureza qualitativa. Deslantes (1994) ressalta que a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares dentro de uma unidade organizacional, verificando a coerência entre os processos de negócio e o perfil gerencial de cada empreendedor. Assim, a pesquisa qualitativa foi escolhida como uma forma adequada de alcançar o objetivo proposto. Quanto ao delineamento, a pesquisa teve caráter descritivo, pois, de acordo com Gil (1999), tal abordagem se preocupa em descrever as características de determinado grupo ou população. Por meio da pesquisa descritiva é possível observar os fatos, analisá-los, classificá-los e interpretá-los (ANDRADE, 2002).

De forma a aprofundar-se mais nas discussões propostas, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o segmento em questão, pois segundo Cervo (2002), a pesquisa é uma atividade voltada para resolução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos. Já na visão de Koche (1997), o objetivo da pesquisa bibliográfica é justamente de se conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de decisão. Por meio desse tipo de pesquisa, é possível levantar dados e informações, principalmente qualitativas, para estudar melhor os fenômenos que envolvem os seres humanos e o perfil desenvolvido por cada um. Foi necessário também grande aprofundamento no tema por meio de livros, artigos científicos e autores que tratam do assunto, e apesar de encontrar vários tipos de conclusões e conceitos para o tema em questão, procurou-se manter uma postura neutra, porém favorável a determinados perfis, modelos de gestão e ferramentas estratégicas apresentadas para suporte à gestão das franquias.

A análise documental de franquias também não foi descartada, em especial a lei do *Franchising*, número 8955, de 15 de dezembro de 1994, que dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*) e dá outras providências.

Como parte crucial do processo de desenvolvimento da pesquisa, é necessária a delimitação do espaço de análise, ou seja, a definição do recorte analítico do trabalho. As unidades de análise foram dez franquias do segmento de alimentação. De forma a analisar os perfis desejados pelas franquias, foi realizada uma análise dos planos de negócio, descrição dos processos a

partir de informações contidas nos sites das empresas e recebidas através de consultas. Observa-se que há uma forte tendência a ser seguida principalmente por novos modelos, já que muitos empreendedores aproveitam práticas externas para tornar seu negócio diferente no mercado e obter êxito.

Referencial teórico

De acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* – ABF, as franquias são classificadas pelo seu estágio de desenvolvimento e profissionalismo, representando menor risco de investimentos para o franqueado. Para Mauro (2006), esta classificação representa uma evolução no sistema de *franchising*, pois o fato de serem segmentadas facilita a integração do franqueador com a sua rede; neste sentido, as franquias podem ser classificadas em: 1ª geração: sistemas insipientes, 2ª geração: franqueador terceiriza vendas e presta poucos serviços, 3ª geração: sistema bem desenvolvido e bem implementado, 4ª geração: inclui reciclagem, internet, negociação de pontos comerciais, conselho de franqueados e recompra de unidades, e 5ª geração: redes inteligentes.

Nas franquias de 1ª geração o franqueador presta o mínimo de serviços à rede franqueada e pouco ou nada se prepara para franquear. Este é o modelo do sistema precursor do *franchising* e tem características básicas, concentrando-se o franqueador mais no desenvolvimento do produto ou serviço do que na operação do negócio. É dada maior liberdade ao franqueado, e também menor suporte operacional. De acordo com Mauro (2006), este modelo está muito ultrapassado e oferece riscos tanto para o franqueado como para o franqueador pelo baixo nível de profissionalização. O *franchising* exige investimentos iniciais do franqueador para o repasse de tecnologia para a rede, o que não é feito pelo franqueador de 1ª geração; nesta modalidade de franquia este investimento é praticamente nulo, e muitas vezes o franqueador nem implanta a unidade piloto antes de franquear. Normalmente não existe o contrato de franquia, o que por si só já eliminaria a classificação como franquia, mas é uma realidade do mercado. Ou, então, adotam-se outros tipos de contrato para fugir do enquadramento na lei de franquias (falsas franquias).

Quanto às franquias de 2ª geração, Mauro (2006) descreve que é o sistema de franquias em que o franqueador presta poucos serviços à rede franqueada,

mas procura transferir alguma tecnologia de implantação e operação às unidades franqueadas. Esta geração concentra-se mais na distribuição de produtos, em que a própria força do produto e de sua marca é o fator crítico de compra por parte do consumidor. Para o mesmo autor, o franqueador limita a sua atuação no desenvolvimento e padronização da unidade padrão e no sistema operacional, mas interfere muito pouco no controle da unidade franqueada. Não existe a preocupação de instalar unidades piloto antes de implantar o sistema e também para desenvolver seu Sistema de Franquia. O grau de liberdade do franqueado é maior, e também o seu risco.

Nas franquias de 3ª geração, Mauro (2006) diz que é o sistema em que o franqueador, além do desenvolvimento do produto ou serviço, desenvolve a operação do próprio negócio, passando ao franqueado maior segurança de sucesso e, ao franqueador, maior competitividade no seu mercado e maior controle dos padrões de gestão das unidades de varejo. A primeira coisa que um franqueador de 3ª geração faz é um diagnóstico de franqueabilidade do seu negócio. Este franqueador também desenvolve internamente na empresa um completo plano de *franchising* antes de iniciar a implantação de suas franquias. Para este tipo de franquia, o franqueador presta no mínimo os seguintes serviços ao franqueado: treinamento pré-operacional; assessoria na escolha do ponto comercial; supervisão das unidades franqueadas; suporte e controle das unidades.

A partir da 3ª geração, o franqueador possui seu negócio formatado (daí a denominação *Business Format Franchise*) com manuais desenvolvidos para os franqueados e também a exigência da assinatura do Contrato de Franquia que normalmente já possui uma estrutura detalhada quanto ao modelo de negócio adquirido.

Após a 4ª geração, as franquias passam a se diferenciar pela maior qualidade do sistema desenvolvido e da prestação de serviços à rede. Mauro (2006) comenta que alguns destes serviços são fáceis de serem mencionados em prospectos, brochuras e em levantamentos de mercados feitos por associações ou institutos. Entretanto, são bastante difíceis de serem aplicados na prática, exigindo investimentos e preparação por parte do franqueador. O autor ressalta que, para ser considerada uma franquia de 4ª geração, o franqueador deverá contratar uma empresa especializada para desenvolver o seu Plano de *Franchising*. Deverá também ser feito anteriormente um plano estratégico de marketing e prestar os seguintes serviços

adicionais à rede: reciclagem do treinamento inicial pelo menos uma vez por ano; reuniões regionais e anuais dos franqueados, com relatórios de avaliação individual; canal de comunicação aberto com a rede; *extranet e newsletter* para comunicação com a rede; negociação de pontos comerciais para os franqueados; desenvolver um conselho de administração do franqueado, com poder de decisão sobre a empresa; criar o cargo de ombudsman interno para alertar o franqueador quanto aos seus desvios de conduta; criar sistema de recompra ou revenda de unidades problema.

Já as franquias de 5ª geração, Mauro (2006) diz que é a evolução mais avançada atualmente do sistema de franquias. Neste caso, o franqueador deverá ter implanto no mercado um sistema mais conhecido como “rede inteligente”, no qual, informatizando e integrando todas as unidades, implanta-se um sistema de determinação dos fatores críticos de sucesso para o negócio, a partir do que os franqueados poderão monitorar seus negócios em relação a estes fatores, dia a dia, verificando o que devem fazer para buscar a maior eficiência possível para aquele tipo de negócio.

O autor ainda ressalta que a rede inteligente incentiva os franqueados a apresentarem suas contribuições diárias quanto à operação de seus negócios, de como melhorar seus custos ou aumentar a sua produtividade. Este sistema de incentivo é feito através de pontos e bonificações. As principais características são evidentes na Figura 2.

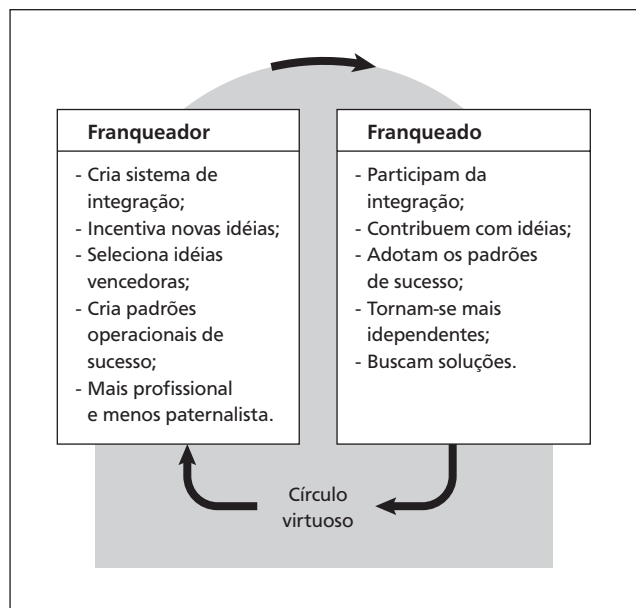


Figura 2 - Redes inteligentes

Fonte: MAURO, 2006, adaptado pelos autores.

O *franchising* como estratégia

Para este artigo, destacam-se as franquias de 5ª geração (redes inteligentes). Este tipo de franquia é considerado um dos níveis mais avançados em um sistema de *franchising* devido às suas características de informatização e integração das unidades operacionais. Assim, o monitoramento da rede torna-se mais eficiente para o franqueador e o resultado é sempre estendido em benefício do franqueado, de modo que a qualidade dos trabalhos relacionados à gestão de processos desenvolvido pelas organizações depende em sua maioria dos dados fornecidos pelo seu planejamento estratégico, pois é ele quem irá dar a direção correta para todas as ações que serão realizadas quanto à melhoria dos processos.

A seguir serão discutidos os fatores de integração entre franqueado e franqueador, o que melhor representa as “redes inteligentes”. Os fatores de integração consistem em meios de monitoramento e controle que integram todas as unidades e detectam fatores críticos de sucesso. Os fatores de integração são aquelas variáveis que influenciam diretamente o desempenho do negócio com relação às suas metas e a manutenção dos objetivos estratégicos, em outras palavras, aquilo que é crítico para o alcance do sucesso. Considerando o sistema de franquias, o franqueador está sempre monitorando as operações do franqueado a fim de fornecer-lhe suporte necessário para seu desenvolvimento. Dessa forma, a busca por melhorias e contribuições diversas é contínua nas franquias de 5ª geração, como estratégias para definir como melhorar as margens de lucro, elevar o faturamento, aumentar a produtividade, etc.

Segundo Mauro (2006), todo sistema de franquias deveria ser uma rede inteligente, mas a grande maioria está longe disso, pois além do investimento em *software* e *hardware*, a participação ativa do franqueado é a principal chave para alavancar estas iniciativas e determinar os pontos-chave de sucesso do sistema. O autor ainda complementa que a vantagem da rede inteligente é o fato de não ser um objetivo, mas um sistema operacional que vai se moldando, de acordo com o ritmo do mercado, à concorrência, às mudanças, ao consumidor, enfim, não há barreiras para variar seu crescimento.

Analisando o contexto das organizações modernas, verifica-se que a estratégia, muitas vezes fundamentada por meio de um plano estratégico, é de grande importância para que uma empresa mantenha-se

no mercado. Drucker (1964) explica que a definição de estratégia é dada com base na estabilidade do ambiente competitivo e nas necessidades que as organizações têm de se adaptar às novas realidades. O autor ainda complementa que estratégia é um conjunto de regras que a empresa deverá seguir para tomar suas decisões e se posicionar no mercado sob condições de incerteza. Outra característica definida por Chandler (1990) é que a estratégia é responsável por determinar os objetivos de longo prazo da empresa, além das ações e recursos necessários para atingir tais objetivos.

Assim, o sistema de franquias, aqui apresentado como estratégia de negócios, é visto não somente como forma de expansão de uma marca no mercado, mas também como um meio de otimizar recursos financeiros por meio de uma operação comercial com grande potencial de desenvolvimento. Em consequência, espera-se o crescimento e ganho de mercado com reduzido nível de incertezas quando comparados com um negócio tradicional. Ressalta-se também a responsabilidade do franqueador e franqueado, o primeiro com o papel de desenvolver sistemas comerciais relacionados à marca, inovação, gestão e ao crescimento do negócio, e o franqueado com o papel de seguir as diretrizes definidas pelo modelo de franquia adquirido, implementar melhorias em seu estabelecimento e zelar pelo nome do empreendimento, tendo em vista que a identidade global da franquia é que está em jogo, assim, qualquer deslizamento de uma das partes (franqueador e franqueado) pode prejudicar o negócio como um todo (SANTOS, 2002).

Porém, o que muitos se perguntam é o que leva algumas pessoas a adotarem o sistema de franquias como estratégia. Segundo Bernard (2000), os principais fatores são: a perda do emprego, a busca por um complemento de renda, a influência de terceiros e/ou a aplicação de recursos obtidos por uma demissão voluntária. Ainda assim, de acordo com pesquisa realizada pelo Bernard (2000), o franqueado brasileiro é predominantemente jovem, não possui muito dinheiro e não quer trabalhar como empregado. A classe executiva também se mostra bastante presente neste segmento de negócio, buscando por alternativas mais rentáveis, expansão do próprio negócio ou mesmo a busca por um segmento comercial de crescimento e estabilidade econômica.

Outros motivos destacados em pesquisa realizada por Seles e Lourenzani (2009) revelam algumas razões para a escolha de um sistema de franquias durante a abertura de um empreendimento, dentre elas

destacam-se: a identificação com o negócio, o fato de a franquia já possuir um formato preestabelecido, a vontade de possuir um negócio próprio, a assessoria dada pela franquia *master*, a marca, o crescimento da marca e a exclusividade. Assim, pode-se verificar que a segurança ao aplicar determinado recurso em um modelo de negócio deve estar evidente, e diante de incertezas, a maioria opta pela franquia.

Fica evidente que a maioria dos empreendedores nesta fase busca tanto a segurança do capital investido quanto a certeza de estar realizando um bom negócio. Assim, o *franchising* encarado como uma estratégia de se inserir um modelo de negócio no mercado é visto como a melhor opção para empreendedores por já ter todos os requisitos fundamentais de um bom empreendimento definidos.

A relação entre o perfil do franqueado e o desempenho das franquias

A presente seção destina-se a apresentar as diversas ferramentas de gestão para otimização das atividades empresariais, realizando uma análise sobre estas ferramentas, e o perfil ideal para melhor aproveitar seus benefícios.

Contextualizando o cenário em estudo, verifica-se a Lei 8955, de 15 de dezembro de 1994, que dispõe sobre o contrato de franquia. Devido à sua importância, a relação entre franqueador e franqueado deve estar documentada por meio de um contrato específico que define as responsabilidades, direitos e deveres de cada uma das partes.

Como discutido anteriormente, o mercado de franquias é fortemente aderido por aqueles que sonham em ter o seu próprio negócio, mas nem sempre estes indivíduos detêm a habilidade necessária para realizar uma boa gestão, conferindo ao empreendimento um elevado risco de insucesso. Assim, inúmeros são os meios de se manter um bom controle sobre o empreendimento adquirido, mas para isto é necessário ter perfil adequado, instrução adequada e força de vontade por parte do empreendedor.

As qualidades dos empreendedores são divididas em dois grupos: internas e adquiridas. As qualidades internas são aquelas que nascem com a pessoa e o indivíduo tem o gosto por fazer. É muitas vezes vista também como liderança, dinamismo, espírito de equipe, capacidade de lidar com pessoas, sociabilidade e empreendedorismo. Tais qualidades são intrínsecas

ao indivíduo e aprimoradas pela sua experiência (conhecimento tácito).

Já as características adquiridas são aquelas que a pessoa adquire ao longo dos anos, com a vivência, experiências do passado, lições de alguém que já experimentou determinadas práticas bem-sucedidas ou não. Esta qualidade está mais ligada à formação da pessoa, ao conhecimento escolar, conhecimentos técnicos específicos, entre outros (conhecimento explícito).

Assim, a pesquisa realizada nos sites de algumas franquias do setor de alimentação considerou características internas e adquiridas desejáveis para o perfil do franqueado. De acordo com a pesquisa, consideram-se como características ideais para um franqueado: empreendedorismo, atitude perante o risco e liderança.

Bardin (2000) explica a atitude como um núcleo, uma matriz muitas vezes inconsciente, que produz ou se traduz por um conjunto de tomadas de posição, de qualificações, de descrições e de designações de avaliação mais ou menos coloridas.

Na visão de Trandis (1994), atitude é uma ideia carregada de emoção que predispõe um conjunto de ações a um conjunto particular de ações sociais, assim, a atitude é uma predisposição para algum tipo de comportamento, colocando em prática suas disposições internas. Nesta linha de raciocínio, o mesmo autor analisa o comportamento como sendo não somente aquilo que a pessoa gostaria de fazer, aquilo que ela possui, uma predisposição anterior, mas também uma conjugação com o que pensa que deve fazer, isto muitas vezes determinado pelas normas sociais, que podem ser as obrigações com a família, o que seria certo ou errado, moral ou imoral, etc.

Por outro lado verifica-se a questão risco, que pode ser uma das variáveis determinantes para o sucesso do empreendimento, mas muitas vezes é definido apenas sob a ótica financeira, com a volatilidade de resultados inesperados, normalmente relacionados ao valor de ativos ou passivos de interesse. Jorion (1998) descreve que o risco pode ainda ser dividido em risco operacional, que é assumido voluntariamente com a finalidade de se criar vantagem competitiva e valorizar a empresa; e em risco estratégico, resultante de mudanças fundamentais no cenário econômico ou político; e risco financeiro, ligado a possíveis perdas na área de finanças. Como consequência, verifica-se que as pessoas possuem um posicionamento interior – atitude – perante a situação de risco, que depende das experiências ocorridas no passado, mas também 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. Este conjunto de fatores que determinam a ação perante o risco leva em consideração a análise de uma situação segura à outra na qual a pessoa só conte consigo própria.

Observa-se que a pessoa que escolhe a franquia como seu empreendimento possui uma aceitação moderada ao risco, pois se sujeita a uma autonomia parcial, a controles, pagamentos de taxas de franquia e outros itens em busca de uma assessoria e de um nome ou marca com reconhecimento e 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 observada como um atributo de sucesso em um determinado 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 das relações humanas na liderança e o autor diz que “o líder preocupa-se com o crescimento e desenvolvimento do liderado” (BENNIS, 2002).

Drucker (1997), quando define que líder é alguém que possui seguidores, diz também que liderança está baseada no relacionamento; o autor ainda comenta algumas características que os liderados admiram em seus líderes e, assim, seguir sob sua liderança. São estas: ser honesto, progressista, inspirador e competente.

Para Stephen Covey (1996), a liderança possui três funções básicas: explorar, alinhar e dar autonomia. O autor relaciona a 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 fornecer uma visão de realidade superior a que vivem os seus seguidores, fazendo-os superar as expectativas de até onde conseguiriam ir, utilizando as qualidades dos liderados e aumentando a autoconfiança deles. O mesmo autor ainda identifica que competência está mais relacionada com o conhecimento técnico e pode variar conforme a atuação do líder, para ele a inteligência é a característica mais elementar da liderança.

A expressão liderança boa ou eficaz avança ainda mais em seu conceito, sendo definida como um processo de influência que move as pessoas em direção aos seus verdadeiros e melhores interesses de longo

prazo, não leva as pessoas à beira de um precipício, não desperdiça seus recursos e não desenvolve o lado escuro da natureza humana das pessoas. As características do líder são essenciais na pessoa do franqueado, pois além de ter iniciado a franquia, o que já demonstra um ato de empreendedor, este deverá inspirar seus empregados, contagiar os clientes, motivar a todos e transmitir a sua visão. A liderança é a complementação da característica empreendedora. O empreendedor visualiza, inova, e o líder dá continuidade, transmite a visão.

Finalmente, trata-se do atributo empreendedorismo que, segundo Rodrigues (1998), vem do verbo francês *entreprendre*, que significa, naquele idioma, começar um negócio próprio. Para este autor, 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 a pessoa que inicia um novo negócio, mas o autor vai além, ele comenta que se trata de uma filosofia ou mesmo um modo de vida. Para 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 o seu lado empreendedor, propulsor de uma economia capitalista.

Rodrigues (1998) retoma seu pensamento dizendo que o empreendedor possui grande facilidade de gerar ideias, fazendo tanto o uso de inovações de ordem técnica quanto de ordem organizacional e, assim, cria soluções inovadoras para velhas situações. O autor exemplifica: 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 frequente na carreira deste indivíduo. Com a filosofia de despertar o empreendedor que existe em cada um, o *franchising* seduz muitas pessoas que o consideram como uma oportunidade com menor risco do que o de um fundador de negócio tradicional, além de demonstrar a capacidade individual de empreender. Em alguns casos, pode até ser entendido como uma questão de autoafirmação. Para uma melhor análise do empreendedorismo, o autor propõe o exame de seis dimensões críticas para a prática dos negócios (Quadro 1).

Quadro 1 - Dimensões críticas para a prática dos negócios

Orientação estratégica	Descreve os fatores que impõem a formação 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 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 ideias de terceiros e possuem o <i>timing</i> para quando incorporá-los ao negócio.
Estrutura administrativa	O empreendedor deve possuir qualidades administrativas, mas com uma visão mais estratégica e dinâmica.
Filosofia de recompensas	Possuem foco claro sobre a criação e o retorno do valor.

Fonte: RODRIGUES, 1998, adaptado pelo autor.

A pessoa franqueada deve ser empreendedora, pois mesmo tendo a empresa franqueadora apoiando, esta não conduzirá o dia a dia dos negócios, devendo haver inovação em quem investiu na franquia para que ela cresça e dê lucro. Para Schumpeter (1982), adotando a franquia, as firmas que o fizerem podem reduzir o risco e expandir suas operações globalmente sem comprometer seus próprios recursos. Permite ainda, segundo ele, adequar seus produtos aos desejados pelo público de determinada região e atender aos desejos dos consumidores em regiões que atuem ou venham a atuar posteriormente.

A importância da gestão de processos para o empreendimento

Sabe-se que, nos dias atuais, grande parte das empresas enfrentam sérios problemas relacionados à sua estrutura, pessoas, financeiro e também no mercado onde atuam; diante deste cenário, poucas são as alternativas para se destacar em um mercado tão competitivo; para isto faz-se necessária a gestão de processos de negócios, abordado neste trabalho como o método mais robusto para a condução dos trabalhos em um empreendimento.

A influência da organização militar colaborou para o surgimento das Teorias da Administração, resultante da organização militar do início do século XX: a organização linear, o princípio da unidade de comando e a escala hierárquica. Decorrentes destes princípios, surgem ainda a centralização do comando e a descentralização da execução, que dá origem a um modelo

bastante utilizado em algumas organizações; outra grande contribuição militar foi o princípio de direção, relacionado ao soldado (na empresa, ao funcionário) e a sua consciência sobre os seus afazeres. Assim surgiu o pensamento estratégico e a necessidade de disciplina e planejamento, acreditando-se que o incerto deveria ser esperado, mas o planejamento deveria reduzir o seu impacto (MAXIMIANO, 2000).

Diante de tal fato, nada faz sentido se não houver a gestão dos processos organizacionais. Para Oliveira (2000), processos referem-se a uma sequência de atividades coordenadas, possíveis de serem mensuradas e que geram um resultado que agrega valor na percepção do cliente. O autor também comenta que a palavra produtividade está intimamente relacionada com a gestão de processos de negócios, pois o objetivo da gestão de processos é otimizar recursos a fim de garantir a produtividade daquilo que se tem em mão. Trabalhos realizados de maneiras mais inteligentes, mais otimistas, utilização de novos procedimentos e novas técnicas, eliminação de defeitos, desperdícios e retrabalhos são os principais resultados alcançados com a implementação de técnicas de gestão de processos (OLIVEIRA, 2000). O mesmo autor ainda comenta que esta gestão de processos pode ser analisada sob duas perspectivas, considerando o atendimento às necessidades dos clientes é necessário: aumentar a sua satisfação com o produto; tornar os produtos mais vendáveis; atender à competição; aumentar a participação do mercado; fornecer faturamento de vendas; conseguir preços vantajosos.

Já sob a ótica da organização, se faz necessária uma observação mais atenta aos processos de negócios que

compõem o empreendimento, considerando: reduzir a frequência de erros; reduzir o retrabalho, o desperdício; reduzir falhas de campo, despesas com garantias; reduzir a insatisfação do cliente; diminuir o tempo necessário para inserir novos produtos no mercado; elevar o rendimento, a capacidade; e melhorar o desempenho de entrega dos produtos.

Oliveira (2000) descreve que todos os itens devem trabalhar em constante sinergia, desta forma consegue-se chegar a um nível ótimo de produtividade, qualidade e desempenho dos processos organizacionais, basta que se vejam todos os itens entrelaçados sempre, uma vez que não deve existir um sem o acompanhamento do outro. A partir desta etapa, fala-se em mensuração de desempenho ou produtividade, que pode ser considerada uma medida mensurável a partir de um trabalho concluído de maneira mais inteligente, desde que não penalize o seu executante e também que não seja efetivado de maneira dura e penosa, operacionalização por intermédio da utilização de novas técnicas e processos diferentes, busca constante pela melhoria contínua, eliminação de defeitos e desperdícios, inclusive o de refazer determinadas atividades do processo, e resultado de acordo com o esperado, ou melhor, que o esperado, levando-se em conta as previsões realizadas.

Diante do exposto, é nítido que a gestão de processos deve ser dinâmica para que se ajuste fácil e rapidamente as necessidades e demandas da organização e conseqüentemente atenda às necessidades do mercado, assim, a busca constante pela melhoria da produtividade aliada à gestão dos processos de negócios não pode ser engessada por um modelo altamente padronizado e normatizado. A ênfase deve estar sempre sobre a gestão, e a ela cabe seguir algumas etapas que não podem de forma alguma engessar um processo que tenha características de repetição. Deve-se promover a flexibilidade, agilidade, mudança constante e a busca pelo novo, não só pela resolução de problemas, mas principalmente pela criatividade, pelo risco de se alcançar algo novo ou no mínimo sair na frente em relação ao mercado (OLIVEIRA, 2000).

O Instituto Avançado de Desenvolvimento Intelectual – INSADI, referência nacional nos estudos relacionados à gestão de processos de negócios, publicou recentemente os elementos para estruturar um programa de processos voltado à performance. Salyna (2009) comenta os diversos motivos que levam os programas de melhorias em processos falharem; a pesquisadora relata que no dia a dia dos negócios

procuram-se muitas iniciativas “acabativas”, isto é, aquelas que utilizamos para solucionar determinado problema e nada mais, assim, não procuramos otimizar estes esforços e trabalhar alternativas que possam ser utilizáveis em outros processos dentro da organização. Salyna (2009) diz que, para a implantação de ações de melhoria específicas, podem ser organizados grupos de trabalho com a finalidade de desenvolver e implantar estes projetos, sempre priorizando os processos mais críticos da organização. Assim, o status global quanto à evolução das ações implementadas devem ser tratados em reuniões periódicas de acordo com a evolução dos trabalhos.

Para Salyna (2009), uma vez definidos os processos que sofrerão maior impacto, deve-se analisar a possibilidade de implementar as melhorias propostas visando redução de custos e otimização de performance, após esta etapa é possível identificar melhorias adicionais que podem ser obtidas com base na performance alcançada. Essas melhorias devem ser comunicadas para todos os níveis da organização para, além de justificar os trabalhos realizados em processos, estender o mérito àqueles que se empenharam nesta jornada, fechando-se assim o ciclo de melhoria contínua dos processos.

Resultados e discussão

Com o objetivo de ilustrar este contexto, foi realizada uma pesquisa nos sites de algumas franquias na área de alimentação e também com base no artigo de Seles e Lourenzani (2009), com o intuito de buscar os principais atributos exigidos pelos indivíduos interessados em aderir à estratégia de *franchising*. Os resultados estão descritos no Quadro 2.

Diante dos resultados, pode-se concluir que a maioria das franquias pesquisadas segue uma linha de formação do empreendimento que tem forte relação com as teorias já analisadas no presente trabalho. O fator liderança e espírito de equipe encontram-se presentes em pelo menos quatro das 10 marcas estudadas, logo, é possível verificar que a franquia, assim como quaisquer outros empreendimentos, tem a necessidade de um líder a sua frente para conduzir os negócios. A visão que se tem de alguns indivíduos é que, devido a franquia já possuir um modelo de trabalho padronizado que deve ser seguido, o papel do líder estaria dispensado, no entanto, a pesquisa revela que a afirmativa não é verdadeira neste contexto.

Quadro 2 - Atributos desejados para franqueados - área de alimentação

Franquia	Atributos desejados do franqueado
	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.
	Possuir experiência anterior de sucesso em qualquer atividade profissional, conhecimentos na área de vendas e facilidade 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.
	Possuir experiência profissional bem-sucedida, aceitar trabalhar sobre os padrões estabelecidos pelo franqueador, ter grande afinidade com o ramo do negócio, responder pela correta gestão do negócio e preservação da marca, ser íntegro, idôneo, honesto, com determinação e disciplina.
	Capacidade financeira para operação do negócio, perfil proativo e motivado, facilidade de relacionamento interpessoal, disponibilidade de horário para dedicar-se ao negócio.
	Ter experiência profissional e/ou comercial bem-sucedida, dispor de tempo para dedicar-se ao negócio, inclusive para treinamentos administrativos e operacionais, ter conhecimento das características, hábitos, cultura e boa reputação no mercado onde irá atuar e ter capacidade financeira necessária para o investimento.
	Ter idade acima de 30 anos, nível superior completo, indispensável a vivência anterior em atividade comercial, o candidato deve gostar da "noite" tendo em vista o horário de funcionamento das lojas, e o mesmo deverá ser o efetivo operador da loja.
	Disponibilidade pessoal para dedicar-se integral e exclusivamente à franquia, disponibilidade de recursos necessários para o empreendimento (não é permitido adesão a linhas de financiamento), perfil adequado para atividade de empreendedor e residir na mesma cidade da loja em que será franqueado.
	Espírito empreendedor e dinamismo, habilidade para lidar com o público, capacidade de gerenciamento empresarial, familiaridade com vendas, capacidade analítica e poder de discernimento, proativo, conhecer seu mercado local, investidor que almeja ter seu próprio negócio.
	Liderança, organização, capacidade gerencial, tempo para dedicar-se ao negócio, compromisso, prazer em trabalhar com o público e ter experiência no varejo.
	Ter idade mínima de 25 anos, diploma de curso superior, experiência comprovada gerencial e/ou administrativa, tempo para dedicar-se ao negócio, comprovar capital necessário para abertura do negócio, residir no município onde funcionará a unidade e dispor de pelo menos 25 dias para treinamento.

Fonte: Site de empresas franqueadoras.

A necessidade de se ter diploma de curso superior e experiências comerciais anteriores revela que a franquia não é um segmento que permite a entrada de pessoas dispostas a aprender e então "testar" seus conhecimentos. Pode-se concluir que, como muitas vezes este negócio trata-se de uma marca com boa aceitação de mercado, é fundamental que os novos franqueados entendam esta importância e mantenham a linha de qualidade do produto ou serviço oferecido. Uma análise mais detalhada revela dados e conclusões favoráveis ao desenvolvimento de um modelo de negócio, em especial, as franquias de alimentos. Nesse sentido,

Rodrigues (1998) conclui que o *franchising* é adotado, na maioria das vezes, por indivíduos mais esclarecidos, já que 61% destes possuem nível superior. Acredita-se que isto se deve à burocracia e à capacidade analítica exigida para este modelo de negócio, bem como a relação entre franqueado e franqueador. O autor ainda complementa que, como apenas 5% dos donos das franquias aderem a algum tipo de financiamento, acredita-se que o custo para abertura de um empreendimento seja relativamente baixo e/ou que o envolvimento das pessoas nessa área decorre de aplicação de recursos próprios.

Como a principal característica deste modelo refere-se ao empreendedorismo, Rodrigues (1998) propõe analisar estes fatores sob seis dimensões críticas: orientação estratégica: formulação de estratégias para a empresa; comprometimento com a oportunidade: não basta ser criativo e inovador, deve-se colocar em prática; comprometimento dos recursos: maximizar o valor agregado com o mínimo de recursos possíveis; controle sobre os recursos: saber utilizar as ideias e incorporá-las ao negócio; estrutura administrativa: possuir qualidades administrativas com visão estratégica; filosofia de recompensas: criação e retorno do valor.

Diante desta análise, conclui-se que as principais características exigidas por uma pessoa que deseja ser um franqueado são: empreendedorismo, liderança e atitude perante o risco. Desta forma, fica evidente que a capacidade analítica do indivíduo é fundamental quando se trata de perfil gerencial e implementação de ferramentas de gestão em um empreendimento. A liderança também se apresenta como necessária para o perfil em questão, já que o empreendedor, além de pensar no negócio, deve obter resultado junto aos recursos que desempenham atividades em seu estabelecimento, neste caso, recursos humanos. Para muitos autores, isto significa muito mais que abrir um novo negócio, trata-se de uma filosofia ou talvez um modo de vida. Desta forma, conclui-se que o perfil empreendedor é muito mais que o ato de criar, mas sim, conduzir os negócios de maneira rentável, proporcionando inovações ao longo do tempo e criando soluções de suporte que facilitem o desenvolvimento deste negócio.

Considerações finais

Considerando a teoria que dá suporte à análise, observa-se que o *franchising* seduz muitas pessoas devido ao fato do sistema estar associado a um modelo de negócio com baixo risco e proporcionar ao indivíduo a oportunidade de demonstrar sua capacidade de empreender e gerir um negócio. Conforme observado no Quadro 2 – Atributos desejados para franqueados – segmento de Alimentação, a capacidade empreendedora é exigida na grande maioria das franquias, muitas vezes entendida como uma questão de autoafirmação. Logo, a pessoa franqueada deve ser empreendedora, pois mesmo tendo o franqueador como o impulsor inicial do negócio e sempre apoiando, este não estará à frente do negócio no dia a dia.

Desta forma, o franqueado deve ser inovador e colocar em prática seus atributos e qualidades de empreendedor. Observa-se também que, a partir deste ponto, a rede não depende mais exclusivamente do franqueador, este passa a assumir um papel de coordenador e fiscalizador do processo com o papel de segregar ideias e melhorar continuamente o desempenho dos negócios. Por isso é tão importante a análise das habilidades do franqueado em um momento anterior a adesão da franquia como empreendimento.

Constatou-se, com base na teoria consultada e nos dados das empresas, que, em condições semelhantes, alguns franqueados obtêm sucesso e outros não. Tal fato reforça a crença de que a variável “perfil do franqueado” possui alto grau de influência no desempenho do negócio.

Finalmente, verifica-se a relevância deste tema como uma contribuição positiva aos agentes que por ventura trabalham ou trabalharão inseridos neste formato de negócio, bem como o valor agregado a possíveis pesquisas existentes neste meio.

Outro ponto de relevância refere-se à Lei das Franquias. Ficaram evidentes neste trabalho as questões jurídicas que servem de suporte à atividade de *franchising*, pois, por meio da lei 8955, o *franchising* passa a ser identificado como franquia empresarial e, apesar da mesma regular quase que exclusivamente os aspectos da oferta das franquias pelos franqueadores, contribuiu para trazer maior disciplina e seriedade ao sistema. O contrato de franquias também foi abordado e merece enfoque, já que nele ficam expostas todas as condições de prestação de serviços e fornecimento de produtos entre franqueador e franqueado; logo, cada contrato de franquia tem a sua individualidade, que refletirá a operação e a relação específica de determinada empresa. Verificou-se também que apesar desta multiplicidade de informações, algumas cláusulas são sempre necessárias e obrigatórias para caracterizar este tipo de contrato, tais como: concessão de franquia e uso da(s) marca(s); prazo e condições de renovação contratual; delimitação do território de atuação; direitos e obrigações do franqueado e franqueador; programas de treinamento; fornecimento de produtos e equipamentos; publicidade e *marketing*; controle de qualidade; taxas e verbas a serem pagas pelo franqueado; instrumentos de fiscalização e controle; modificações no sistema; cancelamento ou rescisão contratual, entre outras.

O principal objetivo deste trabalho foi alcançado, uma vez que foi analisada a influência do perfil do

franqueado como fator crítico de sucesso para as franquias, em especial, as franquias do setor de alimentação. Ressalta-se aqui algumas limitações relacionadas aos métodos de análises dos objetos de estudo. Aaker e Day (1990) alertam quanto à interpretação indevida de resultados, já que não deve ser feita uma generalização a partir da análise de um caso em particular. Além do número reduzido de unidades amostrais, os dados não devem ser generalizados, já que se aplicam especificamente à situação estudada.

Referências

- AAKER, D. A.; DAY, G. S. **Marketing research**. New York: Wiley, 990.
- ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BENNIS, W. Repensando a liderança. **Revista Executive Excellence**, n. 1, 2002.
- BERNARD, D. A. **Franchising: avalie este investimento**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRASIL. Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising). **Diário Oficial** [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, 15 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da República.
- CERVO, A. L. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHANDLER, A. **Scale and scope: the dynamic of industrial capitalism**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- DESLANTES, S. F. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- DRUCKER, P. F. **As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo**. São Paulo: Pioneira, 1964.
- DRUCKER, P. F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1994.
- DRUCKER, P. F. **Administração de empresas na prática**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- JORION, P. **Value at Risk: a nova fonte de referência para o controle do risco de mercado**. São Paulo: BM&F, 1998.
- KOCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- MAURO, P. C. **Guia do franqueado**. São Paulo: Nobel, 2006.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- RODRIGUES, J. R. G. **O empreendedor e o franchising: do mito à realidade**. São Paulo: Érica, 1998.
- SALYNA, V. **Programa de melhoria contínua**. São Paulo: INSADI, 2009.
- SANTOS, C. F. **Franchising como forma de empreendedorismo**. 2002. Disponível em: <<http://www.centercon.cnt.br/downloads/franquia.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2009.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SELES, B. M. R. P.; LOURENZANI, A. E. B. S. Vantagens e desvantagens do sistema de franquias em municípios de pequeno porte: o caso de Tupã (SP). In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16., 2009, Bauru. **Anais...** Bauru: SIMPEP, 2009.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.sp.com.br>>. Acesso em: 29 nov. 2009.
- TRANDIS, H. C. **Culture and social behavior**. Califórnia: McGraw, 1994.

Recebido: 26/09/2011

Received: 09/26/2011

Aprovado: 11/10/2011

Approved: 10/11/2011