

UM ESTUDO EM FRANQUIAS DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO NO BRASIL E OS CONFLITOS INTRÍNSECOS DA RELAÇÃO FRANQUEADOR FRANQUEADO

Marcos Antonio Ribeiro Andrade¹

Jennifer de Oliveira Yokoi²

Carina Araújo do Nascimento³

RESUMO

A partir da década 1990, discussões sobre o empreendedorismo começaram a ganhar relevância para as áreas acadêmica e empresarial, uma das práticas empreendedoras que apresentaram resultados favoráveis na última década foi o mercado de franquias brasileiro. Esta pesquisa tem como foco estudar conflitos decorrentes do relacionamento entre o franqueador e franqueado. Dessa forma, a pesquisa tem como objetivo investigar quais são as dimensões que podem originar o conflito e como esses são tratados na perspectiva do franqueador. É uma pesquisa bibliográfica documental, de natureza exploratória descritiva, quali-quantitativa, investigou as dimensões que podem causar conflitos tais como perda de confiança, desmotivação, perfil inadequado e perda de foco. Por fim, apesar do mercado de franquias apresentarem vantagens

¹ Mestre em Administração pela Universidade do vale do Itajaí – Univali. Professor/Consultor em Estratégia Organizacional. Fundação Osvaldo Aranha – Centro Universitário de Volta Redonda – UniFOA e-mail: marcosarandrade@gmail.com

² Graduada em Administração pela Fundação Osvaldo Aranha – Centro Universitário de Volta Redonda – UniFOA

³ Graduada em Administração pela Fundação Osvaldo Aranha – Centro Universitário de Volta Redonda – UniFOA

ainda possui riscos, e uma das ameaças desse negócio é o conflito, e é fundamental que antes de se aderir a esse mercado, procure avaliar se é a melhor escolha de negócio para seu perfil.

PALAVRAS CHAVES: EMPREENDEDORISMO. FRANQUIAS. INVESTIGAR. CONFLITOS. RELACIONAMENTO.

INTRODUÇÃO

A partir dos anos 1990, as discussões sobre empreendedorismo ganham relevância no âmbito acadêmico e empresarial por diversos motivos. A relevância mais evidente sobre os estudos deste fenômeno está vinculada ao suposto desenvolvimento econômico e social de determinada região (FILION, 1999).

Acompanhando a ampla difusão dos conhecimentos e práticas empreendedoras, o mercado de franquias brasileiro apresentou resultados favoráveis nos últimos anos (ABF, 2011). No entanto, apesar de despertar tanto interesse, o campo do empreendedorismo parece não ter atingido maturidade suficiente para atender aos anseios dos atores interessados de maneira incisiva, o que reflete, ainda que indiretamente, sobre o conhecimento científico de práticas empreendedoras no âmbito das franquias.

De forma a preencher essas fragilidades, a mídia de negócios, um dos pilares da *indústria do management* (WOOD Jr. e PAULA, 2001), vem ocupando esse espaço com publicações de qualidade questionável, exercendo influência sobre estudantes, empresários, ONG's e governos sobre significados, tipologias e práticas dos empreendedores com generalizações imprecisas.

O campo do empreendedorismo ainda não alcançou maturidade para lidar com as questões mencionadas por ser considerado fragmentado (SHANE E VENKATARAMAN,

2000), ou seja, dadas as diversas manifestações desse fenômeno e as diversas bases teóricas utilizadas, o campo parece não ter acumulado conhecimento. Estudos sobre empreendedorismo podem abranger desde pesquisas sobre as características do perfil empreendedor e pesquisas de fomento de políticas públicas, de forma a utilizar esse fenômeno para dinamizar a economia de uma região.

No contexto brasileiro, as pesquisas sobre empreendedorismo são marcadas pelo paradigma positivista-funcionalista (GUIMARÃES, 2004), com forte influência de economistas e comportamentalistas. Embora raros, os trabalhos desenvolvidos sob o paradigma interpretativo, oferecem a possibilidade de compreensão das atividades empreendedoras pela perspectiva dos próprios indivíduos que as praticam. Ainda que desenvolvidas a partir de diferentes paradigmas científicos, essas pesquisas se complementam e contribuem para o desenvolvimento da área, ainda em estado incipiente e marcada pelo predomínio do paradigma positivista.

O esforço proposto nesta pesquisa está em promover uma agenda de pesquisa a partir: a) do levantamento do conhecimento acumulado sobre empreendedorismo e franquias através da realização de pesquisas do tipo dados secundários tendo como objeto de análise as publicações sobre o tema nos principais periódicos e encontros científicos da área de Administração; b) Investigar as dimensões que podem causar conflitos ao decorrer desse relacionamento e; c) Como são tratados os tipos de conflitos decorrentes do relacionamento franqueador e franqueado?

Além desta introdução, a pesquisa é composta por três seções. A primeira apresenta discussões sobre o campo do empreendedorismo e sua correspondente relação com os estudos sobre franquias, a segunda é entendida como uma subdivisão do campo de empreendedorismo, demarcando contribuições da área de estratégia que subsidiem a compreensão de comportamentos estratégicos dos franqueados. A seção seguinte discorre questões metodológicas abrangendo pressupostos de pesquisa, coleta de dados, unidade e procedimentos de análise.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

Os modelos, conceitos e ideias relacionados ao campo do empreendedorismo, apesar de amplamente difundidos, parecem não ter suficiente respaldo acadêmico no que tange à previsão e poder de explicação frente aos dados empíricos que retratam o fenômeno empreendedor.

Shane e Venkataraman (2000) argumentam inclusive que a ausência de um sistema robusto deste campo impede a identificação das reais contribuições que este oferece não somente para a área de administração como também para outros campos de estudo que compartilham interesse sobre a ação empreendedora. Particularmente no âmbito da administração, pesquisas sobre empreendedorismo podem contribuir inclusive com o desenvolvimento das áreas de estratégia e de marketing.

Numa visão geral, as motivações que impulsionam a abertura de um novo negócio seriam por duas modalidades: a primeira pela necessidade, a qual o indivíduo abre um negócio por não existir melhores opções de trabalho e precisa gerar renda para proporcionar o bem estar da sua família, e a segunda modalidade que é o foco da pesquisa, seria pela oportunidade, a qual o empreendedor reconhece as oportunidades como processos, podendo ser evidenciado por meio dos estudos de franquias.

De forma geral, as pesquisas realizadas no campo do empreendedorismo direcionam o foco sobre como as oportunidades são descobertas, exploradas e avaliadas, processos de inovação de procedimentos organizacionais e de produtos e serviços são criados, geração de novos empreendimentos, ação empreendedora em organizações existentes, expansão de empresas empreendedoras, características dos indivíduos empreendedores, impacto do empreendedorismo no desenvolvimento regional, sistemas de fomento e criação de políticas públicas entre outros (FILION, 1999; SHANE e VENKATARAMAN, 2000).

Nota-se, portanto, que se trata de um campo fragmentado que implica na dificuldade de definição do empreendedor dado o envolvimento e as diferentes perspectivas que pesquisadores de diferentes disciplinas utilizam para atender aos objetivos particulares de seus projetos de pesquisa (FILION, 1999, GUIMARÃES, 2004).

Ao longo de sua constituição histórica, duas correntes podem ser destacadas: a perspectiva dos economistas e a perspectiva dos comportamentalistas (MACEDO e BOAVA, 2008; FILION, 1999). Na abordagem econômica, a preocupação está centrada nos resultados da atuação empreendedora e seus reflexos nas economias de mercado. Teve início com Richard Cantillon e Jean Baptiste Say e se desenvolveu com Joseph A. Schumpeter na década de 1910 que procurou mostrar a importância dos empreendedores na explicação do desenvolvimento econômico.

Segundo a abordagem comportamentalista, a preocupação está na busca por compreensão sobre a possibilidade de construção e o grau de inerência das habilidades do sujeito empreendedor (BARROS, FIÚSA e IPIRANGA, 2005). Os Comportamentalistas/Behavioristas, que se desenvolveram a partir dos estudos de David McClelland, colocam em evidência diversas características psicológicas e sociológicas do perfil do empreendedor e em como compreender seu comportamento (FILION, 1999).

Após os estudos, conceitos e a importância do tema para o desenvolvimento econômico e social, no início do século XXI, a economia do país tem demonstrado um aquecimento e certa estabilidade de mercado, atraindo cada vez mais indivíduos a abrirem novos negócios, portanto a presente pesquisa tem como foco esses novos empreendedores que optam pela abertura de uma franquia.

2.2. Franquias

Um dos temas em evidência no âmbito dos negócios é a franquia, ou sistema de franquias. Pode-se defini-lo como uma forma de gestão empresarial que tem sido muito utilizada como estratégia de organização de mercados e como mecanismo eficaz de expansão das PME's (DAHAB, 1996, p. 39), ou podendo ser definido pela Lei Brasileira 8.955 de 15/12/1994, como um:

Sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional, desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que fique caracterizado vínculo empregatício.

Partindo dessas definições, procuram-se relatos sobre o surgimento do sistema de franquias no mundo, e foram encontradas discussões que relatam que o primeiro aparecimento deste tipo de sistema foi na Europa Feudal na Idade Média, onde a Igreja Católica concedia o direito, para alguns nobres, de cobrar tributos dos camponeses pelo o uso da terra, e por sua vez, esses pagavam um percentual do que foi arrecadado (LEITE, 1991). Já no âmbito empresarial, seu surgimento oficial ocorreu nos Estados Unidos, na década de 1970, porém há relatos de que a primeira empresa a aplicar esse método foi a Singer Sewing Machine nos anos 1850, e em seguida outras empresas como General Motors em 1898, a Coca-Cola em 1899, entre outras, dando início à utilização desse mesmo sistema (RIBEIRO et al, 2011).

No Brasil, os primeiros relatos sobre o surgimento de franquias no país começaram nos anos de 1960, pois algumas empresas como a Yázigi e CCAA já utilizavam este método, porém não adotavam a nomenclatura franquias ainda, e somente a partir da metade da década de 1980, as empresas começaram a aderir o termo franquias oficialmente no país (RIBEIRO et al, 2011). Com um impulso do crescimento das redes de franquias no país, houve a necessidade de implantar uma lei que tentasse regularizar contratos, para que os envolvidos tivessem o resguardo sobre

esse novo modelo de negócio. O sistema de franquias foi regulamentado no Brasil pela publicação da Lei nº 8.955/94, conhecida como a Lei Teixeira Magalhães, tratando a obrigatoriedade de um esclarecimento formal prévio por parte dos franqueadores aos interessados (SEBRAE, 2003).

É crucial para o sucesso de uma franquia que cada lado cumpra suas responsabilidades que foram propostas. Para o franqueador, o interessante é que se desenvolva continuamente o seu negócio, selecionando e capacitando os seus franqueados, estabelecendo normas, padrões de funcionamento com diretrizes básicas, apoiando e procurando oferecer suporte, alinhar os franqueados com sua cultura organizacional e entre outros (RIBEIRO et al, 2011).

Quanto aos franqueados, estes devem operar segundo os padrões e diretrizes da franqueadora, pagando as taxas que foram impostas, investigar/pesquisar antes de escolher a franquia, participar de maneira efetiva e integrada da rede, etc (RIBEIRO et al, 2011).

O mercado brasileiro de franquias tem demonstrado resultados significativos na economia brasileira, aquecendo-a e por consequência, melhorando o nível de renda do cidadão brasileiro. O setor de franquias tem se tornado um mercado bastante atrativo para quem deseja ter o seu próprio negócio. Dados do balanço 2012 disponibilizados em março de 2013 pela Associação Brasileira de Franquias (ABF) sobre o desempenho do setor consolida esse desempenho.

O seu faturamento em 2012 atingiu cerca de 103 bilhões de reais, com um crescimento em relação a 2011 de 16,2%, demonstrando-se positivo e superior ao PIB do país (ABF). Em relação ao número de unidades, houve um crescimento, ou seja, novos empreendedores estão optando pelo mercado de franquias. Na figura 01, é demonstrado o faturamento e o número de unidades do setor de franquias ao longo da década.

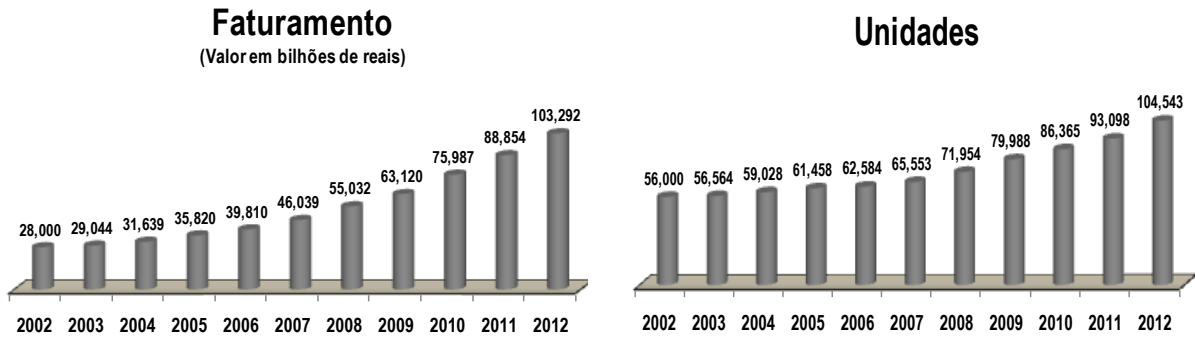


Figura 01: Faturamento e Unidades do setor de franquias de 2002 a 2012
Fonte: ABF (2013)

Este comportamento de empreendedores que decidem pela abertura de uma franquia pode ser evidenciado pelo fator de que a sobrevivência de pequenos negócios tem relação direta com o empreendedorismo, com o intuito de garantir a longevidade das empresas criadas, e saber se portar de forma decisiva em um mercado competitivo, afinal, as grandes maiorias das PMEs fracassam nos primeiros anos (VIER E GUENA, 2010).

E como alternativa para o empreendedor, o sistema de franquias é um sistema moldado, com marca consolidada, administração regrada, conhecimento de mercado, *know-how* desenvolvido e com um ambiente seguro para empresas que desejam ampliar suas operações (ROSELI, 2003, p 1).

Como qualquer outra atividade comercial, o sistema de franquias possui suas vantagens e desvantagens (MARTINS, 2004). Ao se investir deve-se analisar afundo este modelo, com é demonstrado no quadro 01 que foi adaptado da GOF (1998) por Costa, Mueller e Mondon (2011).

Quadro 01: Vantagens e desvantagens de uma franquia

	Franqueador	Franqueado
Vantagens	Expansão veloz	Maior garantia de sucesso
	Mais eficiente	Marca conhecida
	Estrutura central reduzida	Facilidade na instalação
	Feedback	Acessoria na escolha do ponto
	Ingresso em novos mercados	Propaganda e marketing cooperados
	Canal diferenciado para seus produtos/serviços	Desevolvimento contínuo
	Fortalecimento da marca	Maior poder de barganha
Desvantagens	Menos riscos trabalhistas	Desevolvimento de novos métodos e produtos
	Perda de controle sobre os pontos de venda	Risco inerentes à má escolha do franqueador
	Divisão da receita	Menos liberdade de ação
	Retorno a parzos mais longos	Risco vinculado à performance do franqueador
	Possibilidades de disputa com franqueados	Risco vinculado à imagem da marca
		Limitação à venda do negócio
	Limitação na escolha de produtos e de fornecedores	

Fonte: Costa, Muller e Mondo (2011).

Zilber, Almeida, Castilho (2003), demonstram em um estudo de caso o relacionamento entre o empreendedor e o sucesso do sistema franquias, abordando os principais atributos considerados fundamentais. Para o investidor, a franquia surge como uma opção que possui seus riscos, mais que podem ser minimizados pela existência da empresa franqueadora que possui total interesse em manter o empreendimento funcionando para que possa se expandir.

O sistema de franquia é uma das estratégias de crescimento para quem quer investir em novos negócios com maior margem de segurança e sem precisar passar por todos os processos da criação de uma empresa. O fraqueado terá de seguir métodos pré-estabelecidos para o funcionamento correto e eficaz (SIQUEIRA, MONFORTE e SEIDO, 2009).

Como consequência, o empreendedor-franqueado observa que suas práticas empreendedoras são limitadas pelo franqueador, o que pode gerar potenciais fontes de conflito e ensejar processos de negociação, portanto será um dos objetos de investigação da presente pesquisa.

Após optar por esse modelo de negócio, é importante que o empreendedor analise os segmentos de franquia que se identifique com seu perfil. Recentemente nota-se novas tendências de escolhas por diversos tipos de segmentos de franquias diferentes, fugindo das tradicionais. A tabela 01 demonstra o faturamento do setor, número de redes e unidades distribuídas no ano de 2012.

Tabela 01: Variação dos segmentos de franquias no país

Segmentos	Faturamento			Números de Redes			Número de Unidades		
	2011	2012	Variação	2011	2012	Variação	2011	2012	Variação
Acessórios Pessoais e Calçados	5.477	6.286	14,8%	138	166	20,3%	4.717	5.260	12,0%
Alimentação	17.499	20576	17,6%	481	573	19,1%	13.866	16.029	16,0%
Educação e Treinamento	5.902	6.509	10,3%	234	270	15,4%	12.845	13.376	4,0%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	14.715	17.866	21,4%	371	435	17,3%	16.983	19.767	16,0%
Fotos, Gráficas e Sinalização	1.580	1.605	1,6%	22	23	4,5%	1.925	1.953	1,0%
Hotelaria e Turismo	2.774	5.487	97,8%	27	36	33,3%	864	1.848	114,0%
Informática e eletrônicos	1.198	1.588	32,6%	83	102	22,9%	1.834	2.548	39,0%
Limpeza e Conservação	730	1.055	44,5%	58	75	29,3%	2.105	2.742	30,0%
Móveis, Decoração e Presentes	4.743	5.523	16,4%	100	125	25,0%	4.285	4.680	9,0%
Negócios, serviços e Outros Varejos	24.087	24.718	2,6%	200	249	24,5%	23.519	24.457	4,0%
Veículos	3.076	3.699	20,3%	82	99	20,7%	4.501	5.224	16,0%
Vestuário	7.066	8.375	18,5%	235	273	16,2%	5.654	6.659	18,0%
	88.854	103.291	16,2%	2.031	2.426	19,4%	93.098	104.543	12,3%

Fonte: Adaptado da ABF (2013)

A tabela 01 aponta de modo mais detalhado as variações de faturamento, redes e unidades de franquias entre os anos de 2011 e 2012 de cada segmento, ou seja, além do aumento no faturamento, o país apresenta novas redes de franquias e novas unidades, fortalecendo ainda mais esse sistema.

A pesquisa tem como foco o segmento de alimentação no país, a qual demonstra um aumento de faturamento, número de redes e número de unidades entre os anos 2011 e 2012 de 17,6%,19,1% e 16% respectivamente.

2.2.1 Segmento de alimentação

“Os serviços alimentícios podem ser descritos como o fornecimento de mercadorias e outros serviços prestados pela indústria aos estabelecimentos públicos ou privados que fornecem alimentação aos consumidores que procuram refeições fora de seus lares” (CARVALHO E VIEGAS, 2005, p 6).

O segmento de alimentação de franquias é altamente competitivo e crescente cada vez mais no país, a figura 02 que foi extraída da ABF (2013) aponta esse crescimento e expansão entre os anos de 2001 a 2012.

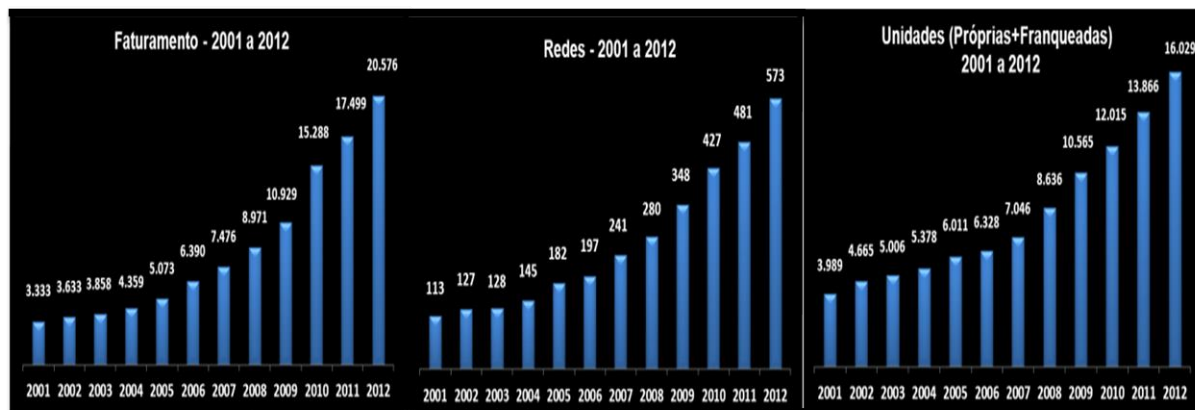


Figura 02: Faturamento, rede e unidades do segmento de alimentação.
Fonte: ABF (2013)

O crescimento do setor de alimentação de franquias pode ser atribuído ao novo estilo de vida do cidadão brasileiro, que cada vez mais tem se inserindo no mercado de trabalho e por consequência de um tempo escasso, acaba optando por consumir opções que ofereçam praticidade e rapidez.

2.3. Estratégias no âmbito de franquias

Ao longo dos anos, vários pesquisadores tentam definir o que é estratégia e como ela deve ser desenvolvida. Até momento não chegaram ao consenso, então se discute por meio das abordagens a importância do planejamento estratégico e como deve ser visto por quem planeja implantá-lo.

Whittington (2002) apresenta quatro abordagens de estratégia. A primeira abordagem é conhecida como a clássica, com o surgimento na década de 1960, defende que um bom planejamento é feito por meio de uma análise de dados, cálculos e informações para que a organização alcance a maximização de lucros no longo prazo.

A segunda abordagem é a processualista, com o surgimento nos anos 1970. Essa abordagem admite erro, com a finalidade das organizações montarem sua

estratégia a partir do surgimento das necessidades. Para Whittington (2002), a abordagem processualista defende a natureza imperfeita da vida do homem, acomodando pragmaticamente a estratégia ao processo falível tanto da organização quanto do mercado.

A terceira abordagem é definida como evolucionária. Com o surgimento na década de 1980, os pesquisadores que defendem essa abordagem acreditam em planejamento estratégico de curto prazo, onde as organizações desenvolvam uma estratégia para se proteger do mercado competitivo, que somente sobrevivem os mais aptos a esse ambiente. Segundo Whittington (2002, p 02), essa abordagem “apoia-se na metáfora fatalista da evolução biológica, mas substitui a disciplina do mercado pela lei da selva”.

A última abordagem é a sistêmica que explica que um bom planejamento tem que ser aplicado de acordo com o sistema social do local. Whittington (2002, p 02) define a sistêmica como: “relativista, considerando os fins e os meios da estratégia como ligados, sem escapatória, as culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve”.

Whittington (2002) faz algumas observações sobre as abordagens e comenta que a clássica e a sistêmica têm como uma das características utilizarem a estratégia deliberada e a evolucionária, e a processual tem como característica a utilização de estratégias emergentes. Estratégias deliberadas e emergentes são discutidas pelos autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2011), que definem que a estratégia deliberada é uma estratégia que é prevista, ou seja, que se espera que ocorra e que foi planejada por meio de dados e informações coletadas de várias fontes disponíveis, porém comentam que nem sempre as coisas ocorrem da maneira que se espera, e com isso surgem certos imprevistos, e a partir disso, às estratégias emergentes.

De acordo com as observações de Whittington, pode-se entender que toda franquia possui sua estratégia deliberada. As estratégias emergentes surgem a partir

dos imprevistos e situações inesperadas nos negócios, atuando em problemas que acontecem no dia a dia e que não contemplavam o seu planejamento inicial.

A pesquisa também aborda as estratégias de negociação para conflito, a qual o surgimento de divergências pode ser entendido quando há duas partes ou mais com os mesmos interesses e objetivos, porém com ideias contraditórias. No âmbito da estratégia, Andrade, Alyrio e Macedo (2007, p 25), citam que “o conflito é modo de convivência no qual as ações estratégicas podem exibir sua maior complexidade”, a presente pesquisa procura investigar como são tratados e negociados estes conflitos no relacionamento franqueador/franqueado, na visão do franqueador.

3 METODOLOGIA

De acordo Richardson (2007, p. 22), “a metodologia são os procedimentos e regras das ciências para se chegar a um objetivo”. Para Hair Jr. et al (2006, p. 51), “o método identifica e define o problema a ser investigado, delinea a abordagem que o pesquisador empregará”. Em sentido amplo, o formato da pesquisa é delinear, a partir da perspectiva do franqueador, identificando às seguintes questões: a) Investigar as dimensões que podem causar conflitos ao decorrer desse relacionamento; b) Como são tratados os tipos de conflitos decorrentes do relacionamento franqueador e franqueado?

Quanto à tipologia da pesquisa, trata-se de uma pesquisa teórico, caracterizada como bibliográfico documental extraído de dados secundários. O foco da pesquisa é investigar a perspectiva que o franqueador possui sobre o relacionamento mantido com o franqueado e os possíveis desdobramentos sobre os processos de negociação para resolução de conflitos. Para atender aos fins da presente pesquisa, foram analisados depoimentos de 6 (seis) franquias do setor alimentício, apresentado em documentário por Marcelo Cherto, fundador da empresa especializada em franquias a “Cherto” em evento realizado pela (ABF).

Neste momento a pesquisa assume natureza exploratória e mais do que testar relações de causa e efeito pretende-se compreender melhor o objeto de pesquisa abordando o relacionamento entre franqueador e franqueado. Richardson (2007, p. 66), definiu os estudos de pesquisa como exploratórios pelo fato de não haver informações previamente estipuladas sobre o tema na qual o pesquisador tem interesse em investigar.

Trata-se também de uma pesquisa descritiva que para Hair Jr. et al (2006, p. 51), “os planos da pesquisa descritiva em geral são estruturadas e especificamente criadas para medir as características descritas em uma questão de pesquisa”. Richardson (2007, p. 71), explica que a pesquisa descritiva:

Aborda aspectos amplos de uma sociedade como, por exemplo, descrição da população economicamente ativa; do emprego de rendimentos e consumo; do efetivo de mão de obra; levantamento de opinião e atitudes da população acerca de determinada situação; caracterização do funcionamento de organizações; identificação do comportamento de determinados grupos.

O critério de seleção dos franqueadores é uma amostragem não-probabilística por conveniência, que Hair Jr. et al (2006, p. 246,247), define como “a seleção para a amostra não necessariamente é feita com o objetivo de ser estatisticamente representativa da população”. Por conveniência o autor acrescenta [...] “que são amostras que estejam mais disponíveis para tomar parte no estudo e que podem oferecer as informações necessárias”. Como descrito foram selecionados 6 (seis) franquias do seguimento alimentício, disponíveis para colher os depoimentos que irão respaldar o problema de pesquisa.

Quanto à forma de abordagem, trata-se de um design de pesquisa quali-quantitativa, os dados obtidos no quadro 2 foram analisados com a perspectiva qualitativa, já o quadro 3 foi aplicado teste estatístico Kruskal-Wallis para as franquias pesquisadas.

A pesquisa qualitativa possibilita “descrever a complexidade de determinado problema, analisar os discursos de proprietários de franquias do setor alimentício em depoimentos realizada em conferência pela (BRF), compreender e classificar processos dinâmicos vividos por ele e possibilitar em maior nível de profundidade, o entendimento de particularidades do comportamento dos indivíduos” (RICHARDSON, 1999, pp. 80).

Em outras palavras, os métodos qualitativos permitem maior “liberdade” para explorar em maior profundidade a natureza e as origens dos pontos de vistas das pessoas (EASTERBY-SMITH *et al* 1999). Neste sentido, a pesquisa, que terá natureza exploratória e descritiva, realizará análise de discurso, privilegiando a perspectiva dos atores envolvidos.

Os dados coletados a partir de depoimentos foram analisados qualitativamente a partir da sistematização de categorias (BARDIN, 2011) que agrupam as habilidades, recursos e práticas decorrentes do comportamento estratégico dos franqueadores. Para a pesquisa quantitativa utilizou-se o teste de Kruskal-Wallis com o teste de Dunn para comparar as áreas, resultando em diferenças significativas de ($p < 0,01$) entre todos os pares de amostras, verificando a homogeneidade das repostas obtidas entre eles.

Para utilização do teste de Kruskal-Wallis para análises não-paramétricas, foram aplicados valores de 1 a 18 nas respostas encontradas nos depoimentos colhidos, sendo que para as respostas com similaridade encontradas conforme análise de conteúdo o número se repetiu, identificando a homogeneidade entre os depoimentos.

A análise quantitativa de acordo com Richardson (2007) tem como efeito tratar a interpretação qualitativa em relação ao aspecto pessoal colhido nos depoimentos, e permite instituir uma escala comparativa nos conteúdos para estudar a associação entre variáveis, como por exemplo, as palavras, em análises tais como o teste de Kruskal-Wallis, entre outros.

4 COLETA DE DADOS

A extração de informações para a elaboração da pesquisa teve como fonte 6 (seis) depoimentos, publicada pela Cherto (2012), a qual franqueadores brasileiros expõem as suas visões do relacionamento entre franqueado e franqueador, no sentido do que pode prejudicar ou melhorar a performance do seu negócio.

Com base em Bardin (2011), a categorização é um tipo de estrutura e comporta duas etapas, que são o inventário, a qual se isola os elementos e a classificação e que repartiu os elementos, portanto procura ou impõem certa organização às mensagens. Partindo desta explicação, a pesquisa teve como foco nos franqueadores dessa série de depoimentos, considerando-se apenas os discursos dos franqueadores brasileiros do segmento de alimentação.

O quadro 02 mostra a compilação dos depoimentos dos franqueadores sobre o relacionamento entre os franqueados, na perspectiva das empresas: China in Box Bob's; Cacau Show; Vivenda Camarão; Água doce; Grupo Seletti.

Quadro 02: Depoimento dos franqueadores

Franqueador	Depoimentos
Grupo Seletti	<p>"Ser for uma pessoa muito centralizadora, gosta de tomar todas as decisões e não dividi poder, de repente ele deveria pensar em ser operador de lojas próprias."</p> <p>"Existe uma ansiedade normal, estamos todos num momento muito propício ao franchising o negócio no Brasil."... E muitas vezes nessa ânsia de querer crescer a gente atropela os processos, e mais do que os processo, a gente atropela os princípios"</p> <p>"As vezes o cara é um excelente operador de uma loja, deu duas lojas e ele se perdeu"</p>

Franqueador	Depoimentos
China in Box	<p>"Acontece quando existe uma falha na comunicação, muitas vezes o franqueador reclama do franqueado, que ele não o procura. Quando o franqueado procura o franqueador, já é tarde demais."</p> <p>"O franqueador tem que entender quando ele começa a franquear o seu negócio ele começa a participa de um projeto de vida, tem pessoas na sua grande maioria que se desfez de tudo o que ele tinha e investiu em um negócio que você disse para ele que seria um bom negócio."</p> <p>"Você tem que ter a consciência de que sozinho você não faz nada, de que para tudo você precisa de colaboradores, eles dependem de você e você depende deles"</p> <p>"Tudo tem que ter um bom equilíbrio, e a filosofia principal do negócio franquia é o ganha /ganha"</p> <p>"Que legal que o cara fez, nos deveríamos ter feito, então como nós não fizemos, nós vamos ter que fazer uma melhor."</p> <p>"Quando um franqueado novo nem lê a circular de oferta da franquia, ele nem fez uma pesquisa básica, não foi visitar outros franqueados, isso sinaliza que ele não ira performar bem como fraqueado."</p> <p>"Para evitar a preguiça, você precisa alimentar o seu franqueado com novidades, tirá-lo da zona de conforto." "Eu invisto muito em pesquisas e viagens, isso acaba refletindo para o franqueado, eles vem eu levo todas as viagens que eu faço, eu preparo o material e mostro para eles."</p>

Franqueador	Depoimentos
Água Doce	<p>"Uma unidade que esta no topo que fatura lá o seu volume maior causa essa inveja, ao invés do franqueado procurar e pegar o que é bom e implantar na sua loja ele fica com birra, aliás eu sinto que várias vezes em uma semana ele vai mais vezes na casa desse franqueado e ele esquece que ele podia ta fazendo o mesmo trabalho que é bom lá na sua unidade."</p> <p>"Depois que ele passou pelo treinamento, pela fase da interpretação dos manuais, ele não tem mais dúvida do negócio, parece que ele olha e fala assim "Por que eu não fiz isso".</p> <p>"O sujeito só pensa em ganhar e comprar, mas se esquece que aquela empresa que está dando isso ele não ta devolvendo nada"</p> <p>"Eu costume dizer que o sujeito fica com pé em duas canoas, nunca vi dar certo."</p>

Continuação...

Franqueador	Depoimentos
Bob's	<p>"A questão de transparência, sempre falar a verdade é fundamental, é claro que tem sempre um aspecto de venda de negócio e então você tem que ser sempre positivo, mas não pode misturar essa questão de ser positivo e otimista com algo fora da realidade."</p> <p>"Franqueado quando tem o seu pequeno negócio, ele tende a ter um uso de emoção um pouco maior, porque aquilo foi um negócio que ele fez desde o início, ele colocou o capital dele, ele investiu."</p> <p>"Muitas vezes as expectativas não são cumpridas, pelo o prazo seja porque determinado projeto não chegou no tempo de maturidade ainda, tipo o Shopping Center novo." "As vezes surge a ira justamente desta questão de uma maturação que as vezes é um pouco mais lenta, o que não significa dizer que o negócio não é bom"</p> <p>"Quando existe uma situação aonde o franqueado acha que sabe mais que o franqueador você tem um ponto de atrito..."</p> <p>"Para mim não tem esse negócio que um sabe mais que o outro, eu acho que um tem que complementar o outro no conhecimento."</p> <p>"O que uma determinada rede precisa ter como preocupação é com combater o concorrente e não como gerar um problema de concorrência interna, de novo, um concorrência saudável aquela concorrência que um franqueado quer estar melhor ranqueado que outro, que quer ganhar um prêmio, por exemplo na competição naquela rede é fantástico."</p> <p>"Eu já fui no país inteiro, eu já visitei esse ano mais de 30 cidades, estive 220 pontos de venda em três meses, quer dizer que claro que está mais puxado do que o normal, mas essa presença no campo é fundamental. Muitas vezes você acaba mudando a sua opinião sobre uma série de coisa e acaba refletindo também sobre o seu próprio negócio, naquelas determinadas regiões. "</p> <p>"Uns dos riscos que você esta com seu negócio muito sucedido entra em vários negócios ao mesmo tempo, por que as oportunidades apareceram, alguns vieram muito barato e outros foram convencido por um bom vendedor e você perde o foco."</p>
Franqueador	Depoimentos
Vivenda do Camarão	<p>"A primeira coisa que o franqueado deve fazer é verificar os outros franqueados da rede, com é que eles vem o franqueador e então nenhum franqueado deveria ser franqueado de nenhuma rede antes consultar os outros franqueados da rede."</p> <p>"O franqueador que não pesquisa o seu franqueado e que não se importa com o perfil dele e nem com a sua vida pregressa ele é pior que um franqueado imprudente, você não é mais responsável por um negócio, mais por muitos negócios. A responsabilidade do franqueador é muito maior"</p> <p>"Algumas pessoas acreditam que algumas doses de inveja seja positivas, mais isso é completamente errado. O que na verdade leva você é a imitação, imitação do quê? Não é uma imitação barata, é imitação da conduta, imitação dos seus caminhos isso é admiração, quando você admira, você tende a buscar caminhos parecidos ou semelhantes, mas respeitando a sua condição."</p>
Franqueador	Depoimentos
Cacau Show	<p>"É muito comum pro franqueado que é novo no negócio, que nunca teve um outro negócio na vida, fazer uma não distinção entre o que é pessoa jurídica e pessoa física ... é papel do franqueador mostrar essa diferença, ensinar o franqueado a como fazer gestão do negócio, principalmente a gestão financeira, por que senão o franqueado não entende que ele ganha dinheiro e se volta contra o franqueador"</p> <p>"Em qualquer relação entre duas pessoas, duas entidades onde uma acha que é dona da verdade, essa relação esta fadada ao fracasso"</p> <p>"A hora que você se fecha para o novo e esse novo pode vir de qualquer lugar até de um assistente recém contratado, as vezes uma pessoa que vem de fora tem uma visão fresca sobre algo que você ta tão ligado no dia a dia, estão dentro da caixa que muitas vezes não consegue enxerga"</p> <p>"Toda empresa tem o seu DNA, tem a sua forma de encarar as coisas então às vezes uma empresa copia a outra, e ela só esta vendo a superfície da água ou superfície da terra, as vezes ela não entende quantas raízes tem por trás daquela cultura, daquela marca."</p> <p>"Nós acreditamos para o sucesso do seu negócio, você precisar ser um pouco melhor que o seu concorrente e trabalhar um pouquinho mais do que ele"</p> <p>"A loja deve ser viva, ela deve conversar todos os dias com o consumidor é muito importante, imagino, que a cada sete anos inclusive mudar a arquitetura da loja fazer upgrade e todo dia mexer com a exposição dos produtos com a experiência do consumidor, você está alugando uma receita de negócio que é comprovadamente vencedor, mas você não trabalhar se o franqueado não trabalhar para que aquele novo capítulo desse livro seja vencedor, a coisa não vai funcionar."</p>

Fonte: Documentário sete pecados capitais da franchising (2012)

A partir dos depoimentos obtidos sob a perspectiva da análise qualitativa, usou-se da análise de conteúdo e de forma quantitativa lançou mão da análise de Kruskal-Wallis para interpretação. Os depoimentos foram transcritos *Ipsis litteris* conforme a fala dos franqueadores.

5 ANALISE DE DADOS

De acordo com os depoimentos apresentados pelos franqueadores, elaborou-se o quadro 03, e por meio dos depoimentos foram extraídas as dimensões que na percepção dos autores podem causar conflitos para ser analisadas, que são: A perda de confiança, Desmotivação, perfil inadequado e a perda de foco.

Quadro 03: Quadro de Análise

Dimensão	China in Box	Bob's	Cacau Show	Vivenda do camarão	Água Doce	Grupo Seletti
Perda de confiança	Falha na comunicação	Falta de transparência	visão limitada	Expectativas frustradas	Imperícia	Apatia
Desmotivação	Falta de orientação	Carência de acompanhamento efetivo	Estagnação	Imperícia	Carência de acompanhamento efetivo	Carência de acompanhamento efetivo
Perfil inadequado	Falta de parceria	Individualista/ Arrogância	Arrogância	Negligente	Ganância	Centralizadora/ individualista
Perda de foco	Falta de engajamento	Falta de planejamento	Falta de engajamento/copiar a concorrência	Falta de planejamento/ concorrência interna	Falta de planejamento/ concorrência interna	Ânsia de crescimento

Dimensão	China in Box	Bob's	Cacau Show	Vivenda do camarão	Água Doce	Grupo Seletti
Perda de confiança	1	5	9	12	13	16
Desmotivação	2	6	10	13	14	14
Perfil inadequado	3	7	11	14	15	17
Perda de foco	4	8	4	8	8	18

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir do quadro 03 da análise, foi aplicado o teste de Kruskal-Wallis, para investigar a possibilidade de haver qualquer rejeição de similaridades entre as comparações, e indicando assim, se há alguma significância entre as comparações. Esse teste obteve como resultado o valor das diferenças entre os totais de ordens (H)

de 19, 0328, com graus de liberdade (GL) de 5 e com um nível de significância (p) de 0,0019.

Depois de encontrado esses resultados, aplicou-se a comparação múltipla de Dunn a qual demonstrou significância apenas na comparação dos depoimentos dos franqueadores do Grupo Seletti e do China in Box, devido ao nível de comparação ser menor que 0,05 ou 5%, ou seja, indica que há divergência entre seus posicionamentos.

Cabe ressaltar que segundo Richardson (2007), ao se adotar uma abordagem funcionalista para explicar aspectos culturais de um grupo, tais aspectos não serão tratados isoladamente, mas percebidos segundo uma relação complexa com o sistema social global, e os dados quantitativos, por si só, não explicam o nível de profundidade em que se situam os problemas. As demais franquias demonstram, segundo o teste, alguma correlação nas dimensões, ou seja, não apresentando significância para o teste, pois o nível de comparação foi maior que 0,05 ou 5%. Os resultados do teste são demonstrados pela figura 03:

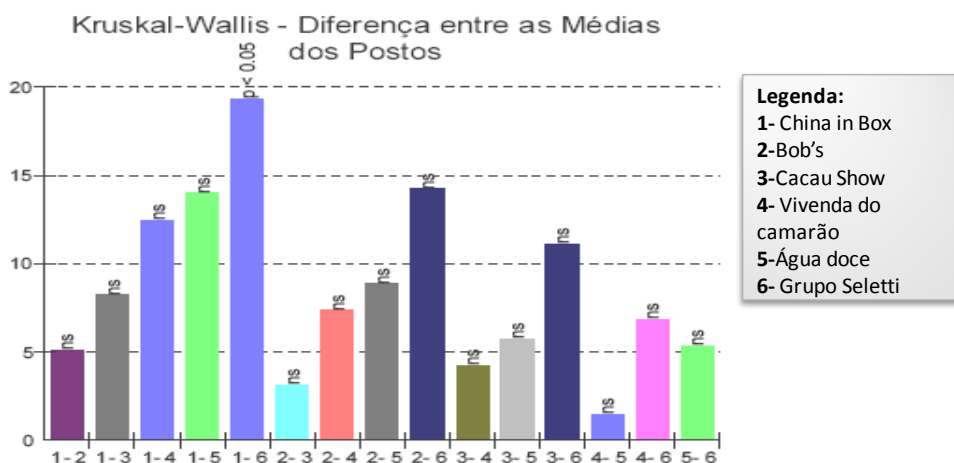


Figura 03: Diferença entre os posicionamentos dos franqueadores
Fonte: Elaborado pelos autores

Na dimensão perda de confiança, os franqueadores apontam que os conflitos nestes casos estão relacionados com a falta de transparência, pois pode gerar consequências como a visão limitada, expectativas frustradas e imperícia.

Na dimensão desmotivação, segundo os franqueadores, está incluída a falta de acompanhamento efetivo, podendo ocasionar subversões devido à falta de apoio dos gestores da franquia. O Perfil inadequado para um franqueado é intitulado como um conflito quando este assume a característica individualista, ocasionando falta de intercâmbio de conhecimentos.

Os gestores das franquias relatam que a perda de foco muitas vezes se dá pela falta de planejamento, que pode ser gerada pela inexperiência de gestão do negócio por parte de um franqueado.

Entende-se que o teste de Kruskal-Wallis parte do princípio quantitativo, tendo como resultado a análise acima. No âmbito qualitativo, utilizando Bardin (2011), tem-se como referência à análise das relações, procurando extrair do texto as co-ocorrências entre os elementos da mensagem, e do discurso que procura estabelecer ligações entre a situação na qual o sujeito se encontra e a superfície do mesmo.

Com base nas duas análises de Bardin (2011), pode-se haver elementos substitutivos que possuem o mesmo sentido para o locutor, portanto todas as franquias analisadas tendem a ter correlação.

Escolha das unidades de registro: as unidades de registro devem ser determinadas com cuidado em função desta técnica, porque pode surgir enviesamentos. Osgood referiu casos de elementos substitutivos com sentido muito aproximado: se <mulher jovem> e <rapariga> têm um sentido equivalente para o locutor, ver-se-á aparecer uma dissociação nos resultados porque terá usado ora um, ora outro, em virtude de serem homônimos (BARDIN, 2011, p 199).

Na dimensão Perda de confiança, os franqueadores citaram que esta pode determinar a longevidade desse relacionamento, ou seja, se será duradora ou não.

Para o franqueador do China in Box, o motivo que pode levar a quebra de confiança tem relação com a falha na comunicação, sendo deficiente, um mal entendido poderá ocorrer e por consequência a perda de credibilidade na fala. O franqueador do Bob's comenta que para o relacionamento ser sólido entre ambas as partes, o ideal é que haja desde o início da parceria a transparência.

O franqueador da Cacau Show enfatiza que uma visão limitada pode prejudicar o desenvolvimento da franquia. O franqueador da Vivenda do Camarão cita que as expectativas frustradas do franqueado podem ocasionar a perda de confiança, a qual ocorre quando o que foi prometido não é cumprido. O franqueador da Água Doce faz referência para que ambas as partes pesquisem e procurem se conhecer antes de formar a parceria, nesse ramo é preciso ter cautela, não há espaço para imperícias, e por fim, o Grupo Seletti enfatiza que, para uma boa solidez no relacionamento deve-se haver empatia entre ambos, ou seja, o franqueador deve estar em constante contato com seu franqueado para que ele se sinta realmente parte da empresa franqueadora.

Na dimensão Desmotivação, o franqueador do China in Box menciona que o franqueador deve assumir uma postura mais efetiva, orientando e estimulando as reais capacidades de cada franqueado para que ele cresça sem assumir grandes riscos. Para o franqueador Bob's, a falta de acompanhamento efetivo também pode ocasionar conflitos. O franqueador da Cacau Show, relata que a estagnação pode causar conflitos que levam a falta de motivação do franqueado com a rede, e por isso é dever do franqueador sempre estimular inovações. O franqueado da Vivenda do Camarão indicou que todos os passos devem ser devidamente planejados e analisados antes de agir. Já para os franqueadores da Água Doce e o Grupo Seletti, acreditam que podem acontecer atritos por falta de um acompanhamento mais efetivo.

Dimensionando o Perfil ideal para um franqueador, os gestores mencionaram que a base do relacionamento entre ambos é de parceria, troca de conhecimentos, pessoas que não estão dispostas a compartilhar neste sistema podem gerar atritos entre as partes, o que foi mencionado pelo franqueador do China in Box. Já para os

franqueadores do Bob's e Grupo Seletti, pessoas individualistas e arrogantes não são compatíveis com o sistema de franquias, o mesmo foi citado pelo franqueador da Cacau Show, pessoas acham que sabem de tudo e não estão dispostas a dialogar, dificilmente se darão bem com esse modelo. Para o franqueador da Vivenda do Camarão uma pessoa negligente pode apresentar um risco para o sistema, esta relação é baseada em parcerias, a qual um depende do outro e para o franqueador da Água Doce, pessoas gananciosas demais tendem a não prestar atenção nos processos e tempos necessários para o crescimento.

E por fim, a dimensão Perda de foco condiz com o crescimento sustentável das franquias. O franqueador do China in Box explicou que a falta de engajamento e a falta de interesse entre as partes pode estagnar o negócio, gerando certo incômodo para uma das partes, o mesmo foi mencionado pelo o franqueador da Cacau Show. Para os franqueadores do Bob's, Vivenda do Camarão e Água Doce, a falta de um planejamento pode ocasionar consequências como a perda da franquia. Outro fator que pode atrapalhar este processo é quando um franqueado começa a se preocupar mais com o desempenho de outro franqueado do que o seu próprio negócio. O Grupo Seletti explica que esse processo de amadurecimento pode ter relação com a ânsia de crescer a qualquer custo, esquecendo os objetivos prioritários da franquia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os aspectos apresentados durante a pesquisa observa-se que, o conhecimento científico neste domínio ainda não possui a profundidade necessária para compreender incisivamente sobre as práticas empreendedoras no âmbito franquias.

O mercado de franquia, que se encontra na fase de crescimento no país, apresentou resultados favoráveis na última década, e com isso acaba sendo uma boa oportunidade para quem deseja ingressar nesse mercado, pelas vantagens

proporcionadas pelo ramo, mas principalmente pelos riscos minimizados em relação a outros empreendimentos convencionais conforme mostra a literatura.

Como a limitação da pesquisa foi o tempo para a realização de um estudo empírico, foi adotado como objeto de análise de estudo os dados secundários extraídos via depoimentos dos franqueadores do setor de alimentação no país, para assim investigar os objetivos propostos no início da pesquisa.

Ao investigar sobre as possíveis dimensões que cause conflito entre o relacionamento do franqueador com franqueado, identificou-se que os conflitos podem ter como algumas causas: a perda de confiança, desmotivação, perfil inadequado para franquia e perda de foco. Essas dimensões tende a ter como resultado o fracasso da unidade, para que este relacionamento seja duradouro e satisfatório, é interessante para o franqueador adotar estratégias para lidar com os obstáculos que venham aparecer no decorrer da convivência.

Segundo Andrade, Alyrio e Macedo (2007), comentam que os surgimentos de divergências ocorrem quando há duas ou mais partes envolvidas com interesse e objetivos iguais. O interesse e objetivo do franqueador e do franqueado é buscar a lucratividade, porém possuem idéias contraditórias, para o franqueador é uma estratégia de negócio, a qual ele vai expandir e consolidar sua marca no mercado de modo eficiente. Já para o franqueado, que é um empreendedor, tem a idéia de que franquia é um projeto de vida, onde necessita retirar dela o seu sustento e conseguir assim a realização profissional.

Por esse aspecto apresentado esse relacionamento tende a ser conflituoso, e necessita de ser administrado de forma eficiente. Os franqueados enfatizam que um fator importante é antes de fechar qualquer parceria o franqueador busque conhecer o indivíduo, procure saber quais são seus valores e se ela está disposto realmente a se comprometer com a franquia, pois tendo essa conduta conseguira reduzir os conflitos desnecessários no futuro que pode ocasionar o fechamento da unidade.

Quanto à questão de como devem ser tratados os conflitos decorrentes dessa realção, é ideal que eles sejam tratados de modo racional e que tenha com fundamento a negociação de ganha/ganha para que consiga reduzir cada vez mais a insatisfação, tendo assim uma parceria duradoura e de sucesso.

Para o franqueador conseguir agir dessa forma, basta se basear por meio do que foi apontado durante a pesquisa, fundamentando o relacionamento em transparência, tento empatia com franqueado para que ele se sinta parte importante da rede, e sempre levando em consideração o seu posicionamento sobre determinadas questões. Outra atitude interessante que poderia se adotada, seria o franqueador estimular e orientar os seus franqueados sobre suas reais capacidades em relação ao negócio.

Apesar de ser um mercado que apresentou ser atrativo, e oferecendo vantagens, como estrutura e suporte do negócio como todo, ainda assim possui riscos que devem ser avaliados e estudados para que o empreendedor não fracasse, pois apesar do franqueador oferecer *Know-How* da franquia, o fraqueado tem que possuir entendimento de gestão de negócio, para contribuir e entender melhor as estratégias e mecanismos dos processos.

Por fim a contribuição da pesquisa foi agregar conhecimento científico referente à franquia, que ainda é pouco explorado nessa área de conflitos, investigando quais as dimensões de conflitos e ações adotadas para esse mercado de expansão no país, portando sugere-se que outros pesquisadores procurem se aprofundar nesse tema aplicando de modo empírico em uma amostra maior, para que se possa compreender de modo mais incisivo ainda essas relações que vem contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do país.

STUDY IN FRANCHISING OF FOOD SECTOR IN BRAZIL AND INTRINSIC CONFLICTS OF RELATIONSHIP BETWEEN FRANCHISOR AND FRANCHISEE

ABSTRACT

Since 1990s, discussions about entrepreneurship have become relevant to the academic and business areas, and one of the entrepreneurial practices that showed favorable results in the last decade was the Brazilian market franchises. These results could be due to favorable conditions for opening business in the country. This research focuses on studying conflicts between franchisor and franchisee relationship. It is note that although the subject is interesting, the field of entrepreneurship is shown underexplored. Thus, the work aims to investigate what are the dimensions which can cause conflict and how these are treated in the perspective of the franchisor. The type of research is based on documentary literature, with descriptive and exploratory nature and using qualitative and quantitative approach. It was investigated the dimensions that can cause conflicts such as loss of confidence, lack of motivation, inadequate profile and loss of focus. Regarding how conflicts are handled, the ideal is that conflicts are managed efficiently. Finally, despite the franchise still has advantages the practice also has risks. It is important that before you join this market, investors seek to assess whether it is the best choice for your profile.

KEY WORDS: ENTREPRENEURSHIP. FRANCHISES. INVESTIGATE. CONFLICTS. RELATIONSHIP.

REFERÊNCIAS

ABF. Associação brasileira de Franchising. Disponível em <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=4&origem=sobreosetor>.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, F. S. O.; FIÚSA, J. L. A.; IPIRANGA, A. S. R. O empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 33, 2005.

CHERTO, Marcelo. **7 PECADOS CAPITAIS DO FRANCHISING**. Episódio 1 a 7: Direção: Pedro Mello. **Documentário**,. Ano 2012, Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=0j72BvsCdpo>>

DAHAB, S. Entendendo o **franchising**: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa gerencial em Administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FILION, Louis J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, vol. 34, n.2, p. 05-28, abril / junho, 1999.

GUIMARÃES, Tatiane B.C. Análise epistemológica do campo do empreendedorismo. **Anais do XXVIII Enanpad**. Curitiba, 2004.

HAIR JR, J. F. et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios**. São Paulo, Editora Atlas, 1991.

MARTINS, Daniel. **A internacionalização das redes de franquias brasileiras e a necessidade de adaptação do composto de marketing aos novos mercados.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.

RIBEIRO et al. **Gestão estratégica do franchising: como construir redes de franquias de sucesso.** São Paulo: DVS Editora, 2011.

RICHARDSON, Robert. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 2011 (3ed).

ROSELI, Adriana. Franchising: um sistema empreendedor de negócio – o Caso da Apolar Imóveis. São Paulo: ET/UFPR/FEA/USP, 2003.

SEBRAE. Serviço brasileiro de apoio às micros e pequenas empresa. Disponível em [http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/6CB4DFC52EAB580E03256D520059A319/\\$File/33_1_arquivo_Franchising.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/6CB4DFC52EAB580E03256D520059A319/$File/33_1_arquivo_Franchising.pdf)

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, vol. 25, n.1, p. 217-226, 2000.

SIQUEIRA, Dalton.; MONFORTE, Edgard.; SEIDO, Marcelo. **Uma análise sobre internacionalização de franquias brasileiras.** São Paulo, 2009.

VIER, Hilka.; GUENA, Pedro. Empreendedorismo e Franchising: Uma combinação que garante a sobrevivência? São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2010.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia.** Learning, 2002.

WOOD Jr. Thomaz.; PAULA, Ana P. Pop-management. **Anais do XXV Enanpad.** Campinas, 2001.

ZILBER, Moisés; ALMEIDA, Carlos.; CASTIHOLO, Jorge. A estratégia de Franchising e o perfil do franqueado como fator de sucesso do empreendimento: Um estudo de caso. São Paulo, 2005.