

EMPREENDENDO EM *FRANCHISING*: UMA ANÁLISE DAS PRINCIPAIS VANTAGENS E DESVANTAGENS

UNDERTAKEN IN *FRANCHISING*: AN ANALYSIS OF THE MAIN ADVANTAGES AND DISADVANTAGES

Mariana Pessoa Mascarenhas*
Morena de Oliveira Hygino**
Nathália Lariza Souza da Silva***

RESUMO

A globalização econômica proporcionou o aumento da concorrência varejista no Brasil que se adapta e busca encontrar o desenvolvimento de cada região. O empreendedorismo proporciona a criação de novos empregos e produz riqueza para o país acelerando o desenvolvimento econômico. Uma estratégia empreendedora de entrada no mercado utilizada por muitos empresários é a franquia, fazendo uso de marcas e patentes de produtos ou serviços licenciados e respeitados no mercado. O objetivo geral desse trabalho foi analisar quais os desafios enfrentados por um empreendedor que opta por trabalhar neste ramo empresarial, ao longo do desenvolvimento do negócio e na gestão dos aspectos contratuais de um franqueado. O objeto de estudo foi uma Franquia X, voltada para o segmento infantil, onde realizou-se uma pesquisa qualitativa com a franqueada, mostrando as vantagens e desvantagens de se abrir uma franquia e como é essencial a relação do franqueado com o franqueador para o alcance do sucesso.

Palavras-chaves: Franquia – Empreendedor. Franquia – Oportunidade. Franquia.

ABSTRACT

Economic globalization has brought increased competition retailer in Brazil that fits and seeks to find the development of each region. Entrepreneurship provides the creation of new jobs and produce wealth for the country accelerating economic development. An entrepreneurial strategy to market used by many entrepreneurs is the franchise, making use of trademarks and patents on products or services licensed and respected in the market. The general objective of this study was to analyze what challenges faced by an entrepreneur who chooses to work in this business enterprise, throughout the development of the business and managing the contractual aspects of a franchisee. The object of study was a franchise X, facing the child thread, where there was a qualitative research with the franchise, showing the advantages and disadvantages of opening a franchise and how it is essential to respect the franchisee to the franchisor for achieving success.

Keywords: Franchise – Entrepreneur. Franchise – Business. Opportunity. Franchise.

* Mestra em Administração. Docente da FAMIG (Faculdade Minas Gerais). maripessoam@hotmail.com

** Bacharel em Administração pela FAMIG (Faculdade Minas Gerais). morena_oh@hotmail.com

*** Bacharel em Administração pela FAMIG (Faculdade Minas Gerais). nathlariza@gmail.com

Introdução

De acordo com Morais (2002), a integração dos mercados mundiais vem crescendo e, por conseguinte, mudanças acontecem no mercado nacional. Com o fenômeno da globalização econômica, o que se percebe é o aumento da concorrência varejista no Brasil que, por necessidade de sobrevivência, foi obrigada a se adaptar. O empreendedor busca, através de acompanhamento de mudanças no mercado, acompanhar o desenvolvimento de cada setor da economia, para obter informações relevantes que o ajudem a alcançar seus objetivos.

Segundo pesquisa do Sebrae (2007) micro e pequenas empresas representam quase 99% dos empreendimentos e geram cerca de 58% dos empregos formais do país. A mesma pesquisa consolida que o aumento do empreendedorismo no país deve-se ao fato de que o brasileiro tem consumido cada vez mais, gerando assim uma demanda crescente, identificada pelos empreendedores como uma oportunidade de mercado, onde estes criam novos produtos e serviços para atender a demanda dos consumidores.

De acordo com Cohen e Silva (2002) é relevante para o Brasil que os empreendedores se desenvolvam, criando empregos e produzindo riqueza para o país, acelerando assim o crescimento sócio econômico. A franquia é uma estratégia empreendedora de entrada no mercado, utilizada por empresários que preferem atuar em um campo já conhecido, através de marcas ou patentes de produtos e serviços licenciados e respeitados no mercado. Este sistema tem uma administração descentralizada e oportunidades de se abrir um negócio em vários segmentos da economia nacional e mundial. Na busca pelo sucesso, muitos empreendedores focam em modelos de negócios já consagrados via investimento em franquia.

Segundo Bernardi (2003 apud PATRÍCIO, 2007), a franquia é utilizada como empreendimento desde 1850, por *Singer Machine Company* que franqueou uma marca aos comerciantes de mesma atividade. De acordo com Padilha (2010), o sistema de franquia é considerado como método de condução e expansão dos negócios, ele é uma opção de empreendimento com menor risco, devido o *know-how*¹, o pacote tecnológico já adquirido e testado e a marca já firmada. Mesmo que as franquias possuam modelos de negócios já testados e validados pelo consumidor, é importante analisar outros fatores que podem não favorecer o sucesso do empreendimento. Sabe-se que qualquer

¹ O *know-how*, *savoir-faire* ou **conhecimento processual** é o conhecimento de como executar alguma tarefa. O *know-how* é diferente de outros tipos de conhecimento tais como o conhecimento proposicional que pode diretamente ser aplicado a uma tarefa (**Fonte:** <http://pt.wikipedia.org/wiki/Know-how>)

negócio sofre diversas situações que dependem da postura estratégica do empreendedor, exigindo atitude e inovação.

De acordo com Souza (2010), a gestão de processos de uma franquia deve ser ajustável, de forma dinâmica, para atender as necessidades do mercado. O autor destaca que a busca pela melhoria constante não deve ser engessada por um modelo padronizado e normatizado, com características de repetição. Deve-se haver a busca contínua pela flexibilidade, agilidade, mudanças constantes e inovação, tanto para a resolução de problemas quanto para a criatividade e inovação. São adaptações organizacionais como estas que podem proporcionar às empresas um destaque no mercado altamente competitivo.

Para Kato (2005), o tipo de empreendimento de franquia pode sofrer algumas limitações que engessam as decisões do franqueador, como: pouca autonomia, pois é seguido o modelo de negócio imposto pelo franqueador em contrato; limitação nas atividades do negócio. Em muitos contratos não é permitida a comercialização de outro produto a não ser o apresentado pelo franqueador e fora o controle externo exercido pelo franqueador, que pode “controlar” o desempenho do franqueado.

A Franquia X, presente no mercado há 30 anos, especializado em toda linha de segmento voltada para o bebê e crianças, de 0 a 12 anos, tem a proposta de inovar no segmento infantil, onde não só oferecem roupas, brinquedos, sapatos e acessórios, mas também possuem um espaço de diversão para as crianças, que o utilizam no momento em que a compra é feita pelos pais.

O franqueador desse negócio fornece todo suporte para o franqueado, não só no início, oferecendo treinamento, mas dando toda assistência no dia a dia do franqueado. Eles também disponibilizam todo *software* para controle de estoque, vendas, financeiro e administrativo, assim como toda política de departamento de RH, chamado de departamento valor humano que trata de toda parte de recrutamento e seleção, atendimento, desenvolvimento de pessoas, avaliação de desempenho entre outros, além do departamento de *marketing*, de compras e negociações, em resumo toda padronização da rede. Possui vinte unidades no total e apenas uma própria. A taxa de franquia é de R\$ 25.000, os custos de instalação são de R\$ 50.000, o capital de giro é de R\$ 50.000 e a área para a instalação é de 120 m², o prazo para o retorno do investimento é de dezoito meses. A dedicação ao produto deve ser exclusiva.

Diante desses pressupostos, o presente trabalho questiona: Por que optar pela franquia entre os outros tipos de empreendimentos, visto que a franquia é um investimento em algo já projetado e pode engessar algumas iniciativas do franqueado?

Esse trabalho tem por objetivo geral analisar os principais pontos que favoreçam a escolha do empreendimento no ramo de franquia, assim como os desafios enfrentados no desenvolvimento do negócio e na gestão dos aspetos contratuais de um franqueado da Franquia X na capital mineira.

De acordo com Brito e Wever (2003), um empreendedor deve visar as oportunidades e possuir algumas habilidades, entre elas, a criatividade e inovação. Nesse conceito surge a curiosidade de como é o perfil de um franqueado que sofre algumas limitações em seu negócio, como é dito por Lessa (2012), é oferecido ao franqueado todo *Know-how*. Dentro destes conceitos é importante conhecer os motivos que levam um empreendedor a optar pela franquia para o seu negócio e qual é o perfil necessário para alavancar o seu investimento.

1 Referencial teórico

De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009), ainda não há uma definição precisa e de caráter universal aceita de quem é um empreendedor, ou o que é empreendedorismo, tem-se o conceito que o desenvolvimento do empreendedorismo é oriundo da tradução da palavra de natureza francesa *entrepreneur* que significa “aquele que está entre” ou “intermediário”. Esses autores citam que no século XVII, Richard Cantillon, considerado por alguns estudiosos como criador do termo, viu o empreendedor como um indivíduo que corre riscos, baseando-se no trabalho desenvolvido por comerciantes, fazendeiros, artesãos e outros proprietários individuais da referida época, que compravam a um preço certo e vendiam a um preço incerto.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o empreendedorismo é o processo de criar algo inovador com valor, dedicando tempo e esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais que essa atividade traz consigo e, recebendo ainda as consequentes recompensas da satisfação, da independência financeira e pessoal.

Segundo Schumpeter (1949 apud DORNELAS, 2001), o empreendedor é aquele que inova a economia existente com a introdução de novos produtos e serviços com a utilização de novos modelos de organização ou novos recursos e materiais, ainda nessa visão ele comenta que o empreendedor é mais conhecido como a pessoa capaz de desenvolver novas oportunidades de negócios e inovar os já existentes, ele entende que

o empreendedor é o indivíduo que desfaz um sistema econômico já estabelecido, com a implantação de recentes produtos e serviços, com o estabelecimento de modernas maneiras organizacionais ou com uso de renovados recursos e materiais.

Dornelas (2001) mostra um pensamento diferente, citando também Kizner (1973) que descreve que o empreendedor é aquele que consegue organizar o ambiente e identificar novas oportunidades. A semelhança entre Schumpeter (1949) e Kizner (1973) é a ênfase dada ao conceito do empreendedor que cria e utiliza oportunidades, ou seja, é o indivíduo que identifica informações precisas para alavancarem seu conhecimento.

Para Dolabela (1999), o empreendedorismo é o estudo do empreendedor realizado com base no seu perfil, origens e atividades que gosta de atuar, o empreendedor é aquele que se dedica ao desenvolvimento econômico na área em que atuar, seja ela produtos/serviços ou inovação de *marketing*, produção, entre outros.

De acordo com Dornelas (2001), o termo empreendedor era utilizado para a definição de indivíduos que gerenciam grandes projetos de produção. Esse indivíduo era responsável apenas pelo gerenciamento de projetos e utilização dos recursos disponíveis e não em assumir os riscos. A partir do século XVII surgiu a responsabilidade de assumir riscos derivada de acordos e contratos realizados com o governo, como por exemplo, os lucros e prejuízos eram de inteira responsabilidade do empreendedor. No século XVIII ocorreu a diferenciação entre o empreendedor e o capitalista com o início da industrialização. Nos séculos XIX e XX os empreendedores eram confundidos com gerentes e administradores e tudo o que era desenvolvido por eles tinham ênfase no serviço da economia.

Com base nos conceitos descritos por Dornelas (2001), pode-se dizer que o empreendedorismo é a visão de diversas oportunidades de negócios que auxiliam no desenvolvimento econômico, assumindo os riscos e produzindo ao empreendedor recompensas de satisfação pessoal e financeira, observando três características: primeiro, deve ter iniciativa para criação de negócios e que essa criação seja baseada no sentimento de paixão que sente pelo que se está criando; segundo, deve utilizar de todos os recursos de forma a gerar transformações em seu ambiente; e terceiro, ter a consciência dos riscos que devem ser assumidos, podendo esse(s) darem possibilidade ao fracasso.

1.2 Perfil Empreendedor

Segundo Britto e Wever (2003), o processo empreendedor relaciona todas as funções, atividades e ações associadas à busca de oportunidades. A criação de organizações que visam essas oportunidades está associada a cinco elementos que definem o perfil de um empreendedor: possuir e ter habilidade de aplicar a criatividade e inovação para identificar oportunidades de negócios; força de vontade e fé para alcançar o sucesso; foco na geração de valor, buscando realizar o seu trabalho da melhor maneira possível de forma eficaz e econômica; além de disposição para correr riscos.

Filion (1997 apud DOLABELA, 1999) descreve que as características do empreendedor variam de acordo com as atividades que executa, com a época e com as etapas de crescimento da organização, diz ainda que qualquer característica empreendedora possa ser adquirida e desenvolvida, o futuro é que identificará a necessidade de sua evolução para alavancar o seu negócio.

Dolabela (1999) cita a teoria visionária de Filion, onde diz que o relevante das características é que o empreendedor seja capaz de criar, desenvolver e colocar em prática as suas ideias e visões. Essas visões são definidas por Filion como visão emergente, aquelas direcionadas ao que se quer lançar; visão central, o resultado esperado por uma ou mais visões emergentes, dividida entre externa (mercado ao qual o produto ou serviço será inserido) e interna (o tipo de organização necessária para alcançar os produtos e serviços); e a visão complementar, atividades definidas para a sustentação da visão central.

Na visão de Dolabela (1999), um empreendedor deve possuir características de coragem, decisão, ser visionário, estabelecer objetivos e buscar alcançar, saber utilizar seus conhecimentos e informações, ter uma rede de contatos entre outras citadas. Ou seja, o empreendedor para alcançar objetivos utiliza toda a sua rede de contatos e amizades, sendo conhecedor do seu ramo de atividade e cultivador da sua imaginação para transformar os seus pensamentos em ações, sabendo o que quer e aonde chegar usando o seu ambiente para detectar oportunidades para alavancar o seu negócio.

1.3 Estratégias empreendedoras para crescimento e inovação

Dolabela (1999) cita Filion (1991), que caracteriza o empreendedor como a pessoa que tem sonhos, imagina suas estratégias e realiza os sonhos.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lample (2000), as empresas desenvolvem estratégias para enfrentar as mudanças do ambiente e assim adaptar às novas realidades buscando sempre a competitividade.

Segundo Drucker (2003, p. 25), a inovação é “o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço”. O autor cita que os empreendedores buscam as fontes de inovação, as mudanças e oportunidades para que a inovação tenha êxito.

Schumpeter (1997) esclarece que o papel principal do empreendedor é inovar e impactar o crescimento econômico, mas para os economistas empreender é um evento meta-econômico, que influencia a economia sem fazer parte dela. Ele esclarece que os eventos que causam as mudanças e inovações podem ser: valores, percepções, atitudes, mudanças demográficas e educação. Dessa forma, enfatiza cinco tipos de inovação, sendo eles: a entrada de novos produtos no mercado ou de produtos já existentes, mas melhorados; a utilização de novas técnicas de produção; abertura de novos mercados; o uso de novas fontes de matérias-primas e o surgimento de novas formas de organização de uma indústria.

Segundo Drucker (1986), a inovação é um ato que aumenta a capacidade de criar riquezas através da criação de um recurso. Os meios que basicamente sustentam a inovação é a ciência e a tecnologia. Uma oportunidade inovadora consiste em alguns fatores que são considerados como: as mudanças demográficas, mudanças na percepção, conhecimento novo.

Observando algumas palavras de Drucker (1986), que diz sobre a capacidade de uma empresa seguir uma administração empreendedora inovadora, com mais segurança, é necessário à empresa ter mais experiência e tempo de mercado, para ele a inovação só parte no momento que a empresa é madura em sua administração.

Dornelas (2001) cita que o dilema da inovação é manter o mesmo fluxo da organização, gerando receita, continuar na identificação das mudanças e oportunidades de novos mercados e não deixar de promover as mudanças necessárias.

Para Mintzberg et al. (2006) as decisões estratégicas determinam a direção, viabilidade, mudanças previsíveis, imprevisíveis e irreconhecíveis que podem ocorrer no ambiente da organização. Essas decisões moldam as metas do empreendimento e criam os limites dentro dos quais a empresa atua.

Simples práticas empreendedoras auxiliam no desenvolvimento do negócio. Drucker (1986) descreve quatro delas: ter a visão administrativa focada em

oportunidades, recursos que somam valores a empresa, como pessoas capacitadas, interação da equipe para discutir e dividir experiências, solucionar os problemas, ouvir as pessoas envolvidas no negócio.

No desenvolvimento acelerado desse mundo empreendedor, as ideias estão sendo cada dia mais compartilhadas e copiadas. Para que o empreendedor não faça um investimento obsoleto e tenha uma grande perda financeira, Drucker (1986) diz ser necessário definir alguns parâmetros e ideais ao negócio: ter um enfoque de mercado, fazer uma previsão financeira, ter uma equipe forte no administrativo, o empreendedor deve proporcionar-se profissionalmente.

De acordo com Dolabela (1999), para cada atividade desenvolvida pelo empreendedor estão vinculadas algumas características e competências necessárias para que ocorra o crescimento e a inovação do negócio. Essas são adquiridas basicamente através dos conhecimentos exigidos e da aprendizagem ao longo do seu desenvolvimento.

De acordo com Souza (2010) a gestão de processos de uma franquia deve ser ajustável, de forma dinâmica, para atender as necessidades do mercado. O autor destaca que a busca pela melhoria constante não deve ser engessada por um modelo padronizado e normatizado, com características de repetição. Ele sugere que a promoção de flexibilidade, agilidade, mudança constante e a busca pelo novo, tanto para a resolução de problemas e principalmente pela criatividade, com o objetivo de sair na frente em relação ao mercado.

Para Castilho (2007), a franquia já é uma estratégia de negócio. Pois ele analisa todas as vantagens de se abrir uma franquia, ele destaca o fato do franqueado ter todo o suporte necessário para levar um empreendimento e ter acesso ao histórico vivido pelos franqueados. Então esse empreendedor entra tendo maior segurança sobre o sucesso do investimento. Já pelo lado do franqueador ele pode conhecer bem a pessoa que expandirá a sua marca e consegue controlar o negócio, recebendo novas ideias e conhecendo pontos diferentes de melhorias no negócio.

Segundo Mauro (2007), a franquia precisa seguir uma excelente gestão, o franqueador precisa repassar para seus franqueados o seu conhecimento e estratégia, desde o momento da implantação até o desenvolvimento do negócio. O ponto que será instalado o negócio também é algo que diferencia no resultado de sucesso da franquia, assim como o projeto de instalação, o gerenciamento deve ser bem estudado e analisado antes da implantação. Já o franqueado precisa ser dedicado e passar por um treinamento.

Observar o investimento e garantir o faturamento inicialmente, esses são pontos que devem ser observado no início da abertura do negócio. O apoio por parte do franqueador é muito importante quando diz respeito a contratação e treinamento de pessoal, a qualidade do serviço e produto devem ser destaque no negócio. E a base para essa integração é a troca de informações dentro da rede de franquias, pois os franqueados acompanham e conhecem o seu público desde a criação do negócio.

1.4 Conceitos e Terminologias de Franquia

Chiavenato (2005) define a franquia ou *franchising*, como um termo que se refere ao licenciamento do uso de uma marca. A essência deste empreendimento está na parceria que une a capacidade mercadológica, tecnológica e gerencial do franqueador ao espírito empreendedor e à capacidade de trabalho do franqueador que conduzirá ao sucesso desta parceria, que está condicionada à competência e ao trabalho harmônico de ambas as partes.

Para Lessa (2012), franquia é uma parceria empresarial, onde um franqueador autoriza e disponibiliza o uso de sua marca, vende para o franqueado o seu método de trabalho, o seu produto, suas atividades, ou seja, *know-how* de operação de algum negócio que já foi aprovado e pode ser passado para terceiros com mais confiança. O franqueado precisa se identificar com o negócio e acreditar na oportunidade de crescimento de mercado. Como descrito pela autora, pode-se enxergar como simplesmente uma estratégia de distribuição e comercialização de produtos e serviços. As atividades e produtos já são padronizados, seguindo a ordem de seu franqueador registrado em contrato. A pessoa que empreende está em busca do seu próprio negócio, com mais segurança e garantia de sucesso.

O conceito de franquia de acordo com a Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da 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 a remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, 1994).

Segundo Mauro (2007), a franquia pode possuir duas faces que compõe o sistema. De um lado se encontra o franqueador, a empresa que se dispõe a estabelecer uma relação onde serão introduzidos os produtos ou serviços, e na outra face está o

franqueado, aquele que se propõe a inserir os produtos ou serviços em uma unidade de distribuição. Analisando-se o lado do franqueador, pode-se definir a franquia como uma rede de repartimentos em que os participantes estão ligados de maneira a alcançar um objetivo comum. Com a análise da face do franqueado pode-se definir franquia como o modo de instituir um comércio.

Segundo MDIC (2005), uma franquia é composta pelo franqueador, que é uma pessoa jurídica que autoriza a utilização de uma marca cujo os direitos são próprios; franqueado, uma pessoa física ou até mesmo jurídica que adquire uma franquia; o território que é a área de atuação do negócio determinada por contrato; *royalties*, nome dado a remuneração do franqueado em troca da utilização e manutenção dos direitos da franquia ao franqueado, fundo de propaganda que é o fundo de contribuição com a finalidade de investimento em *marketing* e publicidade da rede de franquia; já a circular de oferta de franquia, é um documento obrigatório por lei, onde contém as informações necessárias para o possível franqueado analisar a oportunidade de investimento em determinada franquia.

1.5 Tipos de Franquia

De acordo com Chiavenato (2005), o tipo de franquia pode ser classificado como industrial ou de varejo. Sua classificação é realizada com base no ramo de atividade desenvolvida pelo franqueador. O autor cita que a franquia de indústria é aquela em que o franqueado cria e administra uma empresa industrial, como a Coca-Cola, negócio em que as fábricas engarrafadoras de bebida são de propriedade dos franqueados, enquanto que a Coca-Cola fornece apenas os xaropes concentrados e o *know-how*. Por outro lado, na franquia de varejo, o franqueador cria e assume um negócio em que comercializa somente produtos ou serviços. Pode-se também caracterizar uma franquia como híbrida, onde o franqueado comercializa produtos e serviços em conjunto. Como exemplo pode ser citada a organização O Boticário, uma empresa de varejo de produtos.

Ainda segundo Chiavenato (2005), pode-se encontrar outros três tipos de franquia, conforme o estágio de desenvolvimento da operação. Na franquia de primeira geração, o franqueador disponibiliza ao franqueado uma autorização ou licença para uso de sua marca, produtos ou determinados serviços, suporte e orientação, um manual ou treinamento simples e sem transferência de tecnologia para a funcionalidade administrativa do negócio, além de não proporcionar nenhum suporte operacional

financeiro administrativo, mercadológico e a exclusividade na distribuição dos produtos ou serviços de sua marca.

A franquia de segunda geração, de acordo com Chiavenato (2005), se assemelha à franquia de primeira geração com um diferencial de que a rede de lojas com a marca do franqueador é usada exclusivamente como meio para distribuição de produtos e serviços.

Por outro lado, a franquia de terceira geração, para Chiavenato (2005), é um tipo de franquia modernizado, também conhecida como franquia de formato de negócio ou de negócio formatado, onde o franqueador favorece aos empreendedores franqueados condições básicas de implantação, operação e administração do negócio, ainda que sejam leigos no ramo de atividade. No terceiro formato de franquia, diferentemente dos tipos citados anteriormente, o franqueador fornece ao franqueado toda a tecnologia que desenvolveu na prática, totalmente ordenada e sistematizada conforme o projeto do negócio que o franqueado irá instalar e operar.

É realizada uma prestação de serviços que engloba análise mercadológica, uma seleção rigorosa dos franqueados, assistência na implementação da franquia, treinamento completo ao franqueado ou de sua equipe, orientação e assistência permanente sobre aspectos mercadológicos, financeiros, administrativos e de recursos humanos. O franqueador pode desenvolver uma unidade piloto onde o franqueado poderá utilizar como laboratório de testes e de desenvolvimento da tecnologia de novos produtos, serviços e gestão das franquias da rede.

De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009), franquia pode ser definida como um acordo em que o fabricante é o único distribuidor de um produto ou serviço de marca registrada que concede direitos exclusivos de distribuição local para lojistas independentes em troca de pagamento de *royalties* e em conformidade com os procedimentos operacionais padronizados através de um contrato formalizado entre as partes.

Segundo os Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o contrato ou acordo é a etapa final no estabelecimento de uma franquia. Através de um auxílio jurídico de um advogado com experiência em franquia, o empreendedor terá acesso ao contrato de franquia que contém todas as exigências e obrigações específicas do franqueado, sendo eles: a exclusividade na cobertura de território que protegerá o franqueado contra a concessão pelo franqueador de outra franquia dentro de determinado raio de ação; os termos renováveis que indicarão a extensão e as exigências do contrato; quesitos

financeiros que estipularão o preço inicial para a franquia; o cronograma de pagamentos e os *royalties* a serem pagos; o término das exigências da franquia deve indicar o que acontecerá ao franqueado se ele se tornar incapaz ou em caso de seu óbito e as medidas que serão tomadas em favor da família; contém também termos que permitam que o franqueado obtenha um valor justo de mercado se a franquia for vendida; e apesar do contrato ser padronizado, o franqueado deve tentar negociar itens importantes para reduzir o risco do investimento.

1.6 Franquias no Brasil

Para Dornelas (2001), o empreendedorismo no Brasil começou a se destacar na década de 1990 com o surgimento de entidades como o SEBRAE. Antes desse período, nenhuma informação era obtida para que houvesse alguma relação política e econômica com o empreendedorismo. O SEBRAE foi o principal órgão para dar suporte à criação de negócios por empreendedores, fornecendo inicialmente, a capacitação em gestão e tecnologia, até agora.

Conforme Melo e Andressassi (2008 apud RODRIGUES, 2010), a franquia iniciou-se no Brasil em 1950, por Yázigi em São Paulo, porém a lei nº 8.955 descreve que essa prática só passou a vigorar em dezembro de 1994. O crescimento desse setor veio a partir da criação da Associação Brasileira de *Franchising* em 1987, e existem também outros fatores que favoreceram o crescimento das franquias como: aumento do número de *shoppings centers*, crescimento e desenvolvimento dos centros urbanos, baixa mortalidade do setor.

Rodrigues (2010) cita Toledo (2005) que diz que a franquia no Brasil é uma forma de dar estrutura a inúmeras empresas que não teriam as mesmas condições em outro tipo de empreendimento, que envolve recursos em geral e tecnologia que possibilitaria o crescimento e solidez no mercado visto que o mercado brasileiro está cada vez mais dinâmico e competitivo. O público que se atrai por esse tipo de empreendimento é aquele com capital e perfil empreendedor para gerenciar o negócio.

Rodrigues (2010) fala sobre a pesquisa feita pela Associação Brasileira de *Franchising*, onde é indicada a taxa de crescimento de franquias em diferentes setores em 2008: Acessórios Pessoais e Calçados (44,8%), Serviços relacionados a Veículos (31,7%), Vestuário (27,2%) e Esporte, Saúde, Beleza e Lazer (25,8%).

1.7 A relação do Franqueador e do Franqueado

Por Merlo (2000), a *International Franchise Association* usa o conceito de franquia colocando a relação do franqueado com o franqueador como sendo um vínculo contratual, onde o franqueador se compromete a manter interesse no negócio do franqueado, ele por sua vez, atua no mercado com o nome comum da entidade e uma padronização estabelecida pelo franqueador, além de gerar a inversão de capital do seu negócio utilizando dos seus próprios recursos.

Segundo Kinch (1986 apud LUIZ et al., 2006), o relacionamento dos franqueados e o franqueador consiste em diferentes necessidades e percepções em diferentes estágios do relacionamento, que a partir do momento que forem atendidas as necessidades é possível saber se a experiência foi compensadora ou não.

De acordo com Mauro (2007), a relação entre franqueado e franqueador pode ser considerada fator relevante devido a sua intensidade, pois ambos são completamente interconectados, sendo o franqueado mais dependente. Inexistem franquias em que não haja recíproca relação de confiança, onde o franqueador contribui com sua experiência e auxílio operacional e o franqueado com ambição de possuir o negócio. O objetivo dessa simbiose é a excelência no atendimento ao consumidor final, diferenciando-se da concorrência.

Ao optar pela abertura de uma franquia, o franqueado precisa avaliar com rigidez a empresa, seus produtos e serviços e principalmente a franquia. O empreendedor deve fazer uma autoavaliação para analisar suas características e todo o investimento necessário para formalizar o negócio, além de conhecer bem a empresa, através do seu histórico empresarial; investigar a sua escolha, entender a satisfação do franqueador, verificar se há comprometimento com suas franquias, conhecer os clientes, as lojas, o perfil dos funcionários e ter conhecimento da COF, documento que contém informações fundamentais sobre a empresa franqueadora e a franquia, em linguagem clara e acessível, conforme determina a lei nº 8.955 de 15 de dezembro de 1994.

1.8 Vantagens e desvantagens da Franquia

De acordo com Maricato (2006), o franqueador se beneficia da abertura de uma franquia devido à possibilidade de crescimento do seu negócio em grandes proporções, preenchimento rapidamente de lacunas no mercado, aplicação reduzida de recursos financeiros e utilização de mão de obra, colaboradores interessados e o capital do franqueado.

Ainda em conformidade Maricato (2006), a abertura de uma franquia acarreta desvantagens ao franqueador quando se analisa o risco de falência do franqueado, pois se este falir ou fechar seu negócio sem quitar dívidas poderá afetar a marca e causar perda de credibilidade no mercado.

A Justiça do Trabalho pode obrigar o franqueador a arcar com os débitos deixados pelo franqueado que não cumpriu suas responsabilidades financeiras. Outra desvantagem apontada por Maricato (2006), ao se abrir uma franquia, considera que a expansão do negócio acarreta aumento de responsabilidades do franqueador, exigindo deste um controle acirrado e eficiente de seus franqueados, pois as solicitações, reclamações e ameaças serão proporcionalmente maiores.

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), as vantagens para um franqueador ao disponibilizar uma franquia relaciona-se a redução ao risco de expansão, as necessidades de capital e as vantagens de custos que determinam o poder de compra. Essa redução do risco de expansão de mercado permite que o empreendimento expanda rapidamente e com pouco capital, uma vantagem econômica que possibilita que mais pessoas possam pagar. Outra vantagem é que uma franquia requer menos funcionários do que uma empresa não franqueada, diminuindo as questões trabalhistas. Já as vantagens de custo são aquelas que permitem ao franqueador adquirir suprimentos em grandes quantidades de modo mais econômico e depois repassá-las aos seus franqueados com um custo ainda menor. Afirmam ainda que ao comprar uma franquia, o empreendedor franqueado, não terá de assumir todos os riscos que são comuns quando se cria uma empresa, pois esses riscos são minimizados pelas relações de franquias, o que lhe permite estar diante de um negócio que tem um nome, produto e serviço já aceito no mercado. Isso garante a credibilidade do negócio e assistência administrativa de acordo com a necessidade.

De acordo com Azevedo et al. (2003 apud LUIZ et al., 2006), entre as vantagens existe algumas vantagens que merecem destaque nesse tipo de negócio: os ganhos na escala em e tecnologia, capital para ampliação e redução de custo comparados aos concorrentes. Para o franqueado, os ganhos de escala em *marketing* encontram-se benefícios no valor da marca e ao acesso a propaganda, o compartilhamento da marca permite investimentos que não seriam possíveis individualmente. Já o franqueador tem por benefício o compartilhamento dos custos para consolidação e propaganda da sua marca, assim como o desenvolvimento de novas práticas gerenciais e tecnológicas que podem ser exercidas em pequenos estabelecimentos. Com as taxas cobradas dos

franqueados é possível atender a necessidade e a capacidade de investimento tecnológico, da mesma maneira que é utilizado para qualquer outra área que necessite de melhoramento no empreendimento, como o aprimoramento do produto e/ou serviço, ou seja, principalmente a vantagem para o franqueador, segundo o autor, é a redução de custo e o controle do negócio.

Segundo os autores Silva e Azevedo (2005 apud LUIZ et al., 2006) alguns riscos podem ser encontrados para o franqueador na má utilização da marca pelo franqueado, para esse controle ele explica a Teoria da Agência. Nessa teoria o franqueador motiva o franqueado através de incentivo descrito em contrato. Não só o franqueador corre risco nesse tipo de negócio, mas como também o franqueado, que com o acúmulo de unidades da mesma área geográfica, aumenta a sua concorrência e diminui o seu lucro, ainda corre-se o risco do franqueador não investir em *marketing*, novos produtos e aprimoramento do processo, desvalorizando a marca e levando a queda total do negócio.

Para Santos (2002 apud LUIZ et al., 2006), quando o contrato é bem escrito, mostrando todos os direitos e deveres, as chances do negócio dar certo são maiores, pois ambos estão esclarecidos quanto ao empreendimento que estão entrando. Todas as vantagens e desvantagens devem ser analisadas em qualquer tomada de decisão e para aderir a esse tipo de empreendimento não é diferente.

2 Metodologia de pesquisa

Segundo Michel (2009), a metodologia científica é o caminho para se conseguir e alcançar os objetivos proposto na pesquisa. Essa metodologia vai além, pois consegue identificar problemas e preparar soluções para essas necessidades, é uma captação de conhecimento. Existem alguns tipos de pesquisas e ela é um meio de indagação, de buscar uma resposta.

Nesta pesquisa analisaram-se os motivos que levam um empreendedor a optar pelo ramo de franquia no desenvolvimento do negócio, assim como os possíveis desafios enfrentados pelo mesmo ao fazer essa escolha, algumas de suas vantagens e desvantagens. Procurando conhecer melhor o perfil de um empreendedor.

A unidade de análise foi como um estudo de caso que, segundo Michel (2009), é uma forma de pesquisa de campo; o estudo de caso pode ser de diferentes modos, pode ser sobre organizações, pessoas, grupos específicos. A franquia X é uma empresa de segmento voltado para crianças de 0 a 12 anos, utilizando o que elas mais gostam: a imaginação. Com uma diferente decoração, a empresa oferece ao seu público as

melhores marcas em moda infantil, possuindo mais de 8 mil itens que atendem a crianças e enxoval para bebês. A loja pesquisada está situada em mais de 10 estados no Brasil, distribuídas em 70 lojas.

Para a coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista estruturada, que orientou a pesquisa de campo junto a Empreendedora, dona da franquía. A pesquisa realizada foi uma pesquisa qualitativa, descritiva e de campo, ou seja, definindo um problema e coletando dados por meio de observação, utilizando um questionário, que foi posteriormente analisado.

Antes da coleta de dados foi feito a pesquisa bibliográfica, de acordo com Michel (2009), esse é o primeiro passo, essa pesquisa consiste no levantamento bibliográfico do tema de estudo, explorando todo o assunto, possibilitando o maior entendimento e a capacidade de estabelecer objetivos, dar um foco no trabalho.

A pesquisa qualitativa para Michel (2009) não é a compra numericamente da verdade, mas é comprovada através de análise detalhada, abrangente, consistente e coerente. É uma fonte direta para adquirir dados e contextualiza-los.

A pesquisa descritiva, conforme Michel (2009), observa dados, fazendo relações, interpretações e análise das situações, permitindo a contextualização de todo o estudo; esse tipo de pesquisa busca verificar e explicar os fatos ocorridos, estando ligada diretamente com a pesquisa qualitativa.

Michel (2009) diz que a pesquisa de campo permite observar o fato na vida real, comparando com a teoria, permite comparar o problema pesquisado com a realidade e testando se a teoria se aplica a realidade, aqui se pode conhecer um negócio dentro do tema trabalhado, confrontando parte do referencial teórico com o ambiente, ou seja, teoria x ação.

Foi realizada uma entrevista estruturada que, segundo Michel (2009), é uma entrevista que pode se chamar padronizada, onde a pessoa que será entrevista não pode modificar as perguntas, ela já recebe um roteiro a ser seguido, já predefinido, que permite comparar as respostas às perguntas com o trabalho. A entrevista segundo o próprio autor traz alguma limitação devido ao nível de conhecimento e comunicação do entrevistado e pode ter indisponibilidade de tempo para a entrevista, porém, a entrevistada teve domínio no assunto, pois mostrou conhecer bem sobre o seu negócio e com a entrevista teve-se a resposta imediata aos objetivos estabelecidos.

3 Análise de dados

De acordo com o objetivo geral, os objetivos gerais e específicos propostos para estudo deste trabalho, foi possível observar que, conforme a descrição de Britto e Werner (2003), e entrevista realizada com uma das franqueadas da empresa, as características de um empreendedor devem ser focados na eficácia e realização de seu trabalho com força de vontade, contínua busca de conhecimento e melhorias.

A entrevistada afirma que sempre teve vontade de abrir um negócio próprio, e após uma especialização em *marketing*, iniciou pesquisas sobre possíveis empreendimentos para investir. Com as pesquisas realizadas, percebeu que a franquia já oferecia um modelo de negócio pronto, que limita, mas para trabalhar com ela, é preciso aceitar essa limitação. Verificando o mercado de Belo Horizonte, procurou selecionar algum segmento que chamasse atenção, por fim, optou pelo público infantil. Por não existir outra franquia em Minas Gerais resolveu optar por esta.

Sua maior dificuldade foi a escolha de ponto, no primeiro momento ela não tinha interesse em abrir loja em *shopping* e sim em uma rua. Por várias vezes a equipe da Franquia reprovava o local que foi escolhido por ela, por questões diversas. Em compensação, como vantagem, a empreendedora afirma que a equipe franqueadora ajudou ao máximo, preparando a franqueada para possíveis problemas e dificuldades que possa passar, por já terem experiência de mais de 30 anos de mercado. A negociação para compra com os fornecedores é feita para todo o Brasil, em grande escala, com os melhores preços.

Por não ter experiência gerencial, foi de muita importância os treinamentos oferecidos pelo SEBRAE e até mesmo da própria franqueadora. Segundo os autores pesquisados, dentre as características são necessárias a criatividade e a inovação, o que para a entrevistada é muito importante mesmo não podendo ser muito utilizado devido aos padrões adotados pela franqueadora. Essa informação vai ao encontro dos estudos de Fillion (1997) citado por Dolabela (1999), onde as características de um empreendedor variam de acordo com as atividades que executa. No caso da franqueada, a criatividade pode ser colocada em forma de ideia. Essa ideia é analisada pelo franqueador e, caso ocorra a sua aprovação, é repassada para todas as lojas da rede de franquias para que o padrão seja seguido.

Segundo a empreendedora, o treinamento oferecido pela franqueadora quando ingressa em uma rede de franquias, de certa forma “te engessa” não dando oportunidade de inovação do negócio, denominado “receita do negócio”. A “receita de negócio” se

encaixa na citação de Merlo (2000), em que a relação entre franqueado e franqueador é apenas contratual e que o franqueado deve seguir uma padronização, utilizando recursos pré-estabelecidos pelo franqueador, tais como valor de aluguel do estabelecimento e compra de mercadorias.

Alguns desses padrões, como relatado pela franqueada, é a forma com que suas funcionárias precisam se vestir. Cada uma delas deve estar sempre com uniforme, cabelos presos e com leve maquiagem. Porém, o mais relevante é a forma de tratamento com o cliente. Quando ele entra em uma das lojas nunca será abordado imediatamente, deve ser respeitado um tempo estabelecido de 10 segundos para que ele seja abordado e após essa abordagem, tem-se uma breve conversa para identificar o produto desejado e perguntar o nome do cliente. Tudo isso vem determinado pelo franqueador a partir da orientação dada no treinamento.

De acordo com Mauro (2007), a relação entre franqueado e franqueador pode ser considerada fator de destaque devido a sua intensidade, pois ambos são interconectados, sendo o franqueado mais dependente que o franqueador. A franqueada afirma que a relação entre o franqueador é de total disposição em lhe assessorar, desde a escolha do local onde será instalada a franquia até o acompanhamento das atividades diárias, fornecendo suporte no controle de metas, estoque, entre outros. Ela cita que existe um programa que é utilizado por todas as lojas, onde eles podem visualizar o produto, preço do produto, quantidade do produto e venda do produto. Assim como pode visualizar o desempenho da franquia dele e das demais lojas da rede, podendo comparar o desempenho da sua loja. O franqueador impõe metas diárias, semanais e mensais, o não atingimento de qualquer uma dessas é motivo para reunir a equipe e resolverem os problemas de imediato.

Todo esse acompanhamento, segundo a entrevistada, aumenta o comprometimento, incentiva o trabalho, fazendo com que ela sinta a responsabilidade sobre os resultados. No atingimento da meta todos da equipe recebem uma premiação. Para ela, esse programa não só facilita a comparação entre as lojas, mas também serve como um alerta para o desempenho e identificar de forma mais rápida algum problema. Comenta que foi preparada para todos os possíveis problemas que poderiam acontecer, e isso fez com que refletisse sobre todo o negócio; não visualizou só os benefícios que poderiam trazer.

Pode-se perceber ainda que a Franquia X é uma franquia que pode ser classificada como de terceira geração, como citado por Chiavenato (2005), já que esse

tipo de franquia possui um formato de negócio pré-estabelecido pelo franqueador proprietário que proporciona a empreendedora franqueada condições favoráveis de implantação, operação e administração do negócio.

Esse modelo de negócio pré-estabelecido é comentado pela entrevistada como uma limitação no negócio em seu papel como empreendedora, pois qualquer ideia que ela tenha pode ser que não seja implementado ao negócio, pois primeiro passa por uma análise do franqueador, que por ter mais experiência e julgar conhecer mais o seu negócio engessa as atitudes do franqueado, ele analisa todas as ideias que são dadas a ele e quando aprovadas, são aplicadas a todas as lojas.

Quando perguntado à franqueadora sobre a maior dificuldade que teve ela diz que foi no momento de escolher o ponto de instalação, pois o franqueador deu muita atenção a essa decisão, pois ali comprometia o sucesso do negócio. Como dito por Mauro (2007) que a escolha do ponto de instalação tem a principal importância para o negócio, faz parte da gestão e estratégia do empreendimento.

Observou-se que, perante os concorrentes que trabalham neste mesmo ramo, a Franquia X adota como diferencial o acesso rápido ao seu produto que são separados por “departamentos” de acordo com a idade. As mães podem contar com o serviço de auxílio para criar a lista do chá de bebê, disponível na loja. Oferece toda uma assessoria das vendedoras, denominadas “consultoras de vendas”, que auxiliam na escolha do presente.

Apesar do pouco tempo na gestão da franquia, a empreendedora franqueada se sente plenamente satisfeita devido ao suporte fornecido pelo franqueador. A escolha e satisfação da franqueada pelo negócio também é proveniente de sua motivação e sua forma de se entregar ao negócio, gostar do que faz e ter o apoio necessário nos riscos e desafios que o empreendedor possa encontrar pelo caminho.

As palavras da entrevistada seguem os estudos de Merlo (2000) quando afirma que o franqueado se compromete a manter interesse no negócio do franqueador e Hisrich, Peters e Shepherd (2009), que ao optar por uma franquia, o empreendedor franqueado não tem que assumir todos os riscos que são comuns quando se cria uma empresa, pois esses riscos são minimizados pelas relações de franquias, além da possibilidade de estar diante de um negócio que tem um nome, produto e serviço já aceito no mercado. Diz estar muito satisfeita com o negócio, pois todo o apoio e suporte que tem não encontraria em nenhum outro negócio. Disse que começou com segurança

um investimento tão alto e um passo tão importante na vida, como se tivesse simplesmente pegado a receita de um bolo que deu certo aí é só seguir a receita.

Considerações Finais

No cenário atual, devido à globalização mundial, as empresas concorrem não somente com outras, localizadas nas proximidades, mas com outras empresas do Brasil ou até mesmo do mundo. O conhecimento passou a ser um diferencial, o profissional deve buscar oportunidades no mercado, inovar de forma criativa e trazer assim lucratividade. Empresários de todo mundo buscam um objetivo principal, o de lucrar, o que permite a continuidade e crescimento de seu empreendimento ou empresa. Muitos brasileiros, hoje, querem ter o negócio próprio, querem empreender, querem lucrar.

Como apontado, o empreendedorismo vem crescendo em razão da demanda. Cada vez mais brasileiros vêm se aventurando no mundo dos negócios. Com o avanço das tecnologias e o aparecimento de novos produtos e serviços, vinculado a uma economia estável, tem-se propiciado um ambiente fértil para que novos empreendedores se coloquem no mercado.

Através desse trabalho, é possível entender conceitos importantes a respeito do empreendedorismo e franquias. Foi verificado qual é o perfil desse profissional inovador, criativo e de sucesso, entendem-se os tipos de Franquia, e suas vantagens e desvantagens encontradas.

No Brasil, o acompanhamento do empreendedorismo passou a ser sistematizado a partir de 1990 em razão da atuação do SEBRAE. O que define o perfil deste segmento é a participação de indivíduos com habilidade, criatividade e visão de oportunidade, sem desconsiderar a força de vontade e fé para alcançar seus objetivos. Muitas vezes, essas características não vêm associadas a uma percepção clara dos riscos que podem correr e, por consequência, uma avaliação adequada da possibilidade de sucesso, pode não ser realizada pelo candidato a empreendedor. O crescimento do Franchising Brasileiro acompanha o crescimento do PIB, apesar disso, as quedas no PIB não possuem grande impacto no crescimento das franquias pelo país, o que significa que elas crescem apesar de baixos índices em alguns anos.

Com as características de empreendedor e um pensamento voltado para um negócio com possibilidades reais de sucesso, surge como opção de entrada no mercado pretendido uma modalidade de negócio que oferece condições de redução do risco, que é a franquia.

Sendo a franquia o licenciamento do uso de uma marca, onde se funde a capacidade mercadológica, tecnológica e gerencial do franqueador, com capacidade de trabalho do franqueado tornando uma oportunidade de negócio atraente. Ainda, o franqueado recebe do franqueador dos serviços ou produtos suporte, orientação e treinamentos o que minimiza os riscos. Quanto à transferência de tecnologia, embora possa ocorrer, é uma estratégia de cada tipo de franquia, mais específica. Fato é que o franqueado busca, normalmente, um suporte em uma marca já consolidada no mercado ou em crescimento e que venha proporcionar maior segurança na viabilidade da empreitada.

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar os principais pontos que favoreçam a escolha do empreendimento no ramo de franquia, assim como os desafios enfrentados no desenvolvimento do negócio e na gestão dos aspectos contratuais de um franqueado. Pode-se observar que o maior desafio enfrentado por um franqueado é a restrição à inovação e criatividade, pois nem sempre possuem domínio sobre o seu negócio limitando-se apenas aos padrões estabelecidos no contrato. Porém, é possível ver como o empreendedor que passa a se chamar franqueado se sente seguro na abertura do negócio, devido ao acesso que tem ao histórico da empresa.

O empreendedorismo se dá a partir do momento em que surge uma ideia e esta é implantada no mercado. Tanto o franqueador quanto o franqueado estão vulneráveis aos riscos encontrados. Mesmo o franqueado sendo assistido pelo franqueador, ele se torna um empreendedor diante da iniciativa de investir e vontade de se inserir no mercado. A estratégia inicia a partir do momento em que o empreendedor analisa o histórico de sucessos e fracassos da franquia. Os recursos utilizados para que o negócio se torne lucrativo e inovador, são apontados como *marketing* pessoal e comercial, infraestrutura e a gestão eficaz do negócio se tornando destaque no mercado.

Como a entrevista foi elaborada em apenas uma única empresa, não se podem generalizar os resultados desta pesquisa. Portanto, sugere-se que outras pesquisas sejam desenvolvidas para ampliar as informações aqui prestadas. Por fim, com o advento das franquias, o empreendedor se joga no mercado buscando uma maior segurança que garanta ao novo negócio sucesso com menos turbulência e riscos de fracasso.

Referências

BRASIL. Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Brasília, DF, 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm>. Acesso em: 3 fev. 2013.

BRITTO, F.; WERVER, L. **Empreendedores brasileiros**: vivendo e aprendendo com grandes nomes. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CASTILHO J. B. Estratégia de *Franchising* e o perfil do franqueado como fator de sucesso do empreendimento: um estudo de caso. **FACEF Pesquisa**, v. 10, n. 2, p. 3-15, 2007.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.

COHEN, M.; SILVA, J. F. O Impacto das decisões estratégicas no desempenho dos Franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueado – franqueador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, 2000, p. 1-20.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. 6. ed. São Paulo: De Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 1986.

FRANQUIA CAVERNA DO DINO. Disponível em:
<http://www.estrelafranquias.com.br/novo/site_reformulado/caverna_dino/index.html>. Acesso em: 29 mar. 2013.

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

KATO, E. M. et al. **Análise comparativa entre teoria e pratica relacionada ao *Franchising***: um estudo de caso em uma empresa do ramo de alimentação. 2005. 101 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas, Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo”, Presidente Prudente, 2005.

LESSA, L. C. de C. **O que é franquia e como funciona**. Sebrae-MG, 2012. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/alexcastrofilho/o-que-franquia-e-como-funciona-sebrae-mg>>. Acesso em: 25 fev. 2013.

MARICATO, P. **Franquias**: bares, restaurantes, lanchonetes, fast-foods e similares. São Paulo: Senac, 2006.

MAURO, P. C. **Guia do franqueado**: Leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia. São Paulo: Nobel, 2007.

MERLO, E. M. **O desempenho do setor de franquias no Brasil**: um estudo exploratório dos principais condicionantes de performance. 2000. 113 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11092006-114905/pt-br.php>>. Acesso em: 25 fev. 2013.

MDIC. Ministério do desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Cartilha: o que é Franquia**, 2005. Disponível em:

<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/\\$File/NT00031C6E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/$File/NT00031C6E.pdf)>. Acesso em: 25 fev. 2013.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPLE, J. **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. et al. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAIS, S. L. C. A internacionalização do *Franchising* brasileiro com alternativa de exportação para pequenas e médias empresas. **Revista Pensamento e Realidade**, São Paulo, Ano V, n. 11, p. 62-81, 2012.

PADILHA, A. C. M. et al. Estratégia de *Franchising*: as vantagens e desvantagens deste tipo de negócio na perspectiva do franqueador. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 17, n. 2, p. 85-98, 2010.

PATRICIO, P. P. **Análise das restrições recorrentes do relacionamento franqueado-franqueador**: a construção de uma teoria substantiva sob a ótica do franqueado. 2007. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Educação de Biguaçu, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2007.

RODRIGUES, C. R. **Desafios do modelo de franquias no setor de perfumaria e cosmético brasileiro**: sob o ponto de vista de franqueados e franqueadores. 2010. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

SEBRAE. Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil. Relatório de pesquisa do SEBRAE Nacional, 2007.

Disponível em:

<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 25 fev. 2013.

SCHUMPETER, J. **Empresários, inovação, ciclos de ensaios**. São Paulo: Celta, 1997.

SOUZA, G. C.; LAURENZANI, A. L. B. S. A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXX., São Carlos, 2010.

Disponível em:

<<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010TNSTO1197516576.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2013.