

FRANCHISING: UM ESTUDO SOBRE O RELACIONAMENTO ENTRE FRANQUEADOR E FRANQUEADOS

FRANCHISING: A STUDY ABOUT THE RELATIONSHIP BETWEEN FRANCHISOR AND FRANCHISEES

Ana Flávia Coutinho¹

Michele Morais Oliveira Pereira²

Michelle Cristina Ferreira³

RESUMO:

Este trabalho analisou o relacionamento entre franqueador e franqueado de uma empresa do setor de cosméticos sob a perspectiva dos franqueados. Sabe-se que o relacionamento baseado em confiança e reciprocidade é importante para melhorar a gestão e desempenho das franquias. Realizou-se uma pesquisa com franqueados da empresa em questão acerca de fatores que interferiram neste relacionamento. Os instrumentos para coleta de dados foram questionários e entrevistas semi-estruturadas com franqueados. Os dados foram analisados pela análise de conteúdo. Os resultados revelaram que apesar de alguma insatisfação no relacionamento com o franqueador, de forma geral, este relacionamento é considerado bom pelos participantes da pesquisa. A maior parte deles considera o franqueador receptivo e que existam transparência, clareza, ética e sinceridade nas relações entre eles, embora alguns não considerem mais seu franqueador uma fonte de motivação. Evidenciou-se certa reivindicação por uma gestão mais ativa dos franqueados junto ao franqueador, por meio, por exemplo, da formação de um conselho consultivo.

PALAVRAS-CHAVE: Relacionamento Interorganizacional; Franquia; Setor de Cosméticos.

ABSTRACT:

This study analyzed the relationship between franchisor and franchisee of a company in the cosmetics sector from the perspective of franchisees. It is known that the relationship based on trust and reciprocity is important to improve the management and performance of the franchises. We conducted a survey of company franchisees concerned about factors that interfere in this relationship. The instruments for data collection were questionnaires and semi-structured interviews with franchisees. Data were analyzed by content analysis. The results revealed that despite some dissatisfaction in the relationship with the franchisor, in general, this relationship is considered good by the research participants. Most of them consider the receptive franchisor and there are transparency, clarity, ethics and honesty in relations between them, although some do not consider the more your franchisor a source of motivation. It showed up right claim a more active management of franchisees by the franchisor, through, for example, the formation of an advisory board.

KEYWORDS: Interorganizational Relation; Franchise; Cosmetics Industry.

¹ Bacharela em Administração pela Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba.

² Mestra e graduada em Economia Doméstica pela Universidade Federal de Viçosa. Bacharela em Administração e professora da Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/3525315184001756>.

³ Bacharela em Administração e professora substituta da Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/2997657597279541>.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XI Jan-jun 2015	Trabalho 02 Páginas 15-38
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

01 – INTRODUÇÃO

As indústrias do setor de cosméticos no Brasil têm crescido muito nos últimos anos. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos – ABIHPEC (2014) esse setor previu crescer 11,8% sobre o ano de 2013, atingindo um faturamento de 42,6 bilhões de reais, e até 2016 passará a responder por dois por cento do PIB Brasileiro.

Muitas empresas desse ramo atuam com o sistema de franquias ou *franchising* que pode ser definido como:

O *franchising* pode ser definido como uma das muitas estratégias da qual uma organização pode fazer uso para expandir seus resultados, otimizando as competências por ela desenvolvidas ao longo de sua existência, cobrindo o mercado e escoando de forma eficaz seus produtos e/ou serviços. (CHERTO et al., 2006, p. 23)

De acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* – ABF o Brasil ocupa em 2013, a terceira colocação no ranking do *World Franchise Council*, em número de marcas, com 2.703 redes, e a sexta posição no ranking de unidades franqueadas, atingindo um número de 114.409 unidades ou ponto de venda. Das marcas que operam no Brasil 92,4% são brasileiras, sendo que destas, 4,8% operam também no exterior. O seu faturamento, atingiu a faixa dos 115 bilhões de reais em 2013, ou seja, 110% a mais que em 2008, e prevê um aumento significativo em 2014.

O segmento do setor de franquias que apresentou os melhores resultados em 2013 foi o de beleza, e segundo a ABIHPEC, também em 2013, o Brasil alcançou o segundo lugar no ranking mundial de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Dentre elas, podemos destacar a Empresa X, uma grande rede de franquias de perfumaria e cosméticos.

Em setembro de 2000, a revista “*The Economist*” publicou uma pesquisa identificando o aumento da preocupação do brasileiro com a beleza. Esta pesquisa criou uma classificação intitulada “*ranking* de vaidade”, onde o Brasil ocupou a sétima posição do *ranking*. Isto mostra a importância deste segmento para os consumidores brasileiros, embora fique evidente que a escolha por marcas varia de acordo com as faixas de renda.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XI Jan-jun 2015	Trabalho 02 Páginas 15-38
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

A partir deste contexto, é notório como o setor de franquias está crescendo no Brasil e vem se tornando foco nos empreendimentos, visto com grande importância como estratégia de crescimento e comercialização. Sendo assim, destaca-se a relevância de um bom relacionamento franqueador-franqueado e suas consequências no desempenho da franquia, levando em conta suas estratégias competitivas.

Logo, o problema que esta pesquisa buscou responder foi: como se dá o relacionamento entre franqueador e franqueado do Grupo X sob o olhar do franqueado?

Partindo, portanto, do problema de pesquisa, o objetivo geral do trabalho foi analisar o relacionamento franqueador-franqueado do Grupo em questão no Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba sob o olhar do franqueado.

Especificamente buscou-se:

- identificar o perfil dos franqueados e de suas unidades;
- avaliar como ocorre o processo de monitoramento e a tomada de decisão das unidades franqueadas;
- analisar fatores na opinião dos franqueados que interferem na relação entre as partes;
- verificar a existência de conflitos e determinar as causas mais prováveis para sua existência.

Este estudo torna-se relevante para analisar como o franqueado qualifica sua relação com o franqueador, se existem divergências e quais as dificuldades no relacionamento. Um bom relacionamento entre o franqueador e o franqueado, baseados em confiança e reciprocidade, é importante para melhorar a gestão e desempenho da franquia. A partir desta análise é fácil identificar quais as franquias que mais se preocupam com seus franqueados e quais destas são melhores para se trabalhar.

02 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – Franquias

A Lei n. 8. 955/94, que regulou o que denomina franquia empresarial, assim define o modelo:

Art. 2º Franquia empresarial é o 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, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Para que haja melhor entendimento a respeito desse sistema, torna-se relevante citar o conceito de alguns autores sobre franquias. Na definição da *Internacional Franchise Association* apud CRUZ (1993, p 14), “uma franquia é um contínuo relacionamento entre *franchisor* e o *franchisee*, no qual o total dos conhecimentos do *franchisor*, imagem, sucesso, técnicas de manufatura e marketing são fornecidos ao *franchisee* e mediante retribuição.”.

Segundo Cherto (1988, p. 04), franquia:

é, nada mais, nada menos, do que um método e um arranjo para a distribuição de produtos e/ou serviços. Juridicamente, se implementa através de um contrato pelo qual o detentor de um nome ou marca, de uma idéia, de um método ou tecnologia, segredo ou processo, proprietário ou fabricante de um certo produto ou equipamento, mais *know-how* a ele relacionado (o *franchisor* ou franqueador) outorga a alguém dele jurídica e economicamente independente (o *franchisee* ou franqueado), licença para explorar esse nome ou marca, em conexão com tal idéia, processo, método tecnologia, produto e/ou equipamento. É estabelecido pelo *franchisor* (franqueador) o modo pelo qual o *franchisee* (franqueado) deverá instalar e operar seu próprio negócio e desempenhar suas atividades, que serão desenvolvidas sempre sobre o controle, a supervisão e a orientação e com a assistência do *franchisor* (franqueador), a quem o *franchisee* (franqueado) pagará, direta ou indiretamente, de uma forma ou de outra, uma remuneração. O *franchisee* (franqueado) arca, ainda, com os custos e despesas necessárias à instalação e operação de seu próprio estabelecimento.

Segundo Paulino (2010, p. 30), “[...] *franchising* tem sido um empreendimento cada vez mais utilizado como estratégia de expansão e comercialização de produtos e serviços, trazendo inúmeras vantagens para o

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XI Jan-jun 2015	Trabalho 02 Páginas 15-38
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

franqueado e o franqueador.”. O franqueado recebe do franqueador o direito legitimado de utilizar sua marca, seu sistema de gestão e operação, seus métodos de treinamento e suporte (no início da operação e continuamente), seu conceito de negócio, sendo que o franqueado em troca deve dar dinamismo a rede e cooperar, contribuindo para a atualização e dispersão dos novos conhecimentos e competências e realizar os pagamentos necessários para conservar e aumentar o valor de toda a cadeia (GIGLIOTTI, 2010).

A adoção do sistema de franquias como modelo de negócio beneficia tanto franqueadores quanto franqueados. Para o franqueador, torna-se vantagem, por facilitar a ampliação do negócio com recursos de terceiros, o crescimento na rede favorece a queda do custo de produção e aumenta o poder de barganha resultando uma economia de escala, descentralização da responsabilidade com a concorrência e fortalecimento da marca (PLÁ, 2001). As desvantagens para o franqueador, segundo Patricio (2007, p.24) “podem ser a indisciplina do franqueado, perda de controle sobre os pontos de venda, divisão da receita, risco vinculado à atuação do franqueado e risco de litígios.”.

O franqueado além de diminuir o risco do negócio recebendo assistência na gestão, também se beneficia com a expansão da rede, pois a loja torna-se valorizada. Utiliza de uma marca consolidada e conhecida, conseguindo minimizar os riscos de abertura de um negócio próprio, por meio do uso de tecnologia e metodologia já testadas (PLÁ, 2001). De acordo com Plá (2001), as desvantagens para o franqueado é a pouca oportunidade de iniciativas individuais, já que o franqueado tem um padrão a seguir, limitando suas iniciativas. Outra desvantagem é ter de pagar pela marca e metodologia utilizada, um custo que não incorre em um negócio não franqueado. Há também a dificuldade de vender o negócio, uma vez que o novo franqueado tem que ser aprovado pelo franqueador. E por último o risco de fracasso da marca.

Contudo, Mauro (1999) destaca o fato de que o franqueador não é apenas o controlador, orientador e fornecedor de produtos, assim como o franqueado não é apenas um receptor de regras e produtos. O vínculo existente entre eles vai muito além de direito e obrigações estipulados em contratos, resultando na formação de um relacionamento mútuo de confiança e objetivos

comuns. Em se tratando de uma parceria, este ato requer que o franqueador divida o poder e a negociação em processos de tomada de decisão, tendo em vista o equilíbrio entre conflito e cooperação e, do franqueado, a disposição para fornecer informações sobre as tendências do seu mercado na sua região, além de críticas e sugestões para melhoria e crescimento, não só do seu negócio, mas de toda a rede franqueada.

Segundo Porter (1980) dentro de um mesmo segmento de negócio, a adoção de estratégias competitivas diferentes contribui para o sucesso ou fracasso das empresas; porém, especificamente o *franchising*, somente voltar essas estratégias para o ambiente externo à rede podem não ser suficientes para explicar o desempenho alcançado por toda a rede ou por seus franqueados individualmente. O melhor ou pior relacionamento entre franqueador e franqueado, levando em conta o resultado de uma estratégia (seja ela intencional ou não) do franqueador voltada para seu ambiente interno, torna-se fator relevante para o sucesso ou fracasso do empreendimento.

Plá (2001) propõe que o modelo de franquias é dividido em gerações, classificadas de acordo com o nível de integração do franqueador com sua rede. Na primeira geração o franqueador concede o uso da marca ao franqueado, fornecendo pouco suporte operacional e prestação de serviços. A segunda geração fornece um pouco mais de suporte operacional e serviços ao franqueado, passando a ser obrigado a comprar a mercadoria do franqueador, onde os *royalties* e taxas de promoções encontram-se embutidas nos preços dos produtos vendidos.

Na terceira geração, para Plá (2001), o franqueador desenvolve não só produtos e serviços, mas também a operação do negócio e fornece grande assistência e suporte. Na terceira geração a transparência é total e com menos atrito na relação franqueador-franqueado, o franqueado compra direto do franqueador. Além disso, os franqueados passam por um treinamento, recebem suporte operacional, manuais, assessoria na escolha do ponto comercial, supervisão de campo e assistência na fase de implantação.

Segundo Plá (2001) a quarta geração é de franquias mais evoluídas, caracterizadas por serviços e alta quantidade e qualidade, onde um conselho de franqueados colaboram através da participação das decisões estratégicas da

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XI Jan-jun 2015	Trabalho 02 Páginas 15-38
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

empresa para a consolidação da marca, e alerta o franqueador sobre possíveis ameaças e oportunidades de mercado. A quinta geração é de franquias que utilizam o mesmo modelo de franquia da quarta geração com garantia de recompra da unidade franqueada pelo franqueador.

Friedheim (2005) afirma que o *franchising* está passando por sua 4ª geração, que ficou conhecida como *Learning Network* (Rede de Aprendizado Contínuo), pois cada vez mais os franqueados participam ativamente no processo de tomada de decisões estratégicas. Em um momento em que a quantidade e velocidade de circulação de informações necessitam ser muito maiores, a disseminação de *know-how* é feita de forma extremamente barata. Assim, os franqueadores têm maneiras mais eficientes de repassar atualizações de manuais, treinamentos, avaliações de desempenho, campanhas promocionais, instruções de montagem das lojas, e quaisquer outras informações relevantes. O franqueado tem fácil acesso aos demais membros da rede, facilitando a mobilização para discussão de assuntos relevantes ao cotidiano das operações.

Leite (1991) descreve os tipos de franquias em:

- franquia de produto: produz e comercializa bens produzidos pelo franqueador, ou fabricantes licenciados, sob sua supervisão no desenvolvimento e controle de qualidade. O franqueado comercializará exclusivamente em seu ponto de venda os produtos da marca.
- franquia de distribuição: vende, distribui mercadorias produzidas por fornecedores selecionados pelo franqueador, que possui um sistema central de compras juntamente com centrais de distribuição eficientes e testados por estes. O franqueador determina quais produtos são fornecidos aos franqueados para distribuição nos pontos de venda. Os franqueados podem comprar diretamente dos fornecedores selecionados ou até de outros fornecedores em casos de falta de produtos especificados.
- franquia de serviço: fornece serviços, a qualidade na prestação destes e a garantia dos produtos são as fontes principais de atração ao consumidor final. Neste tipo de franquia, o franqueador fornece ao franqueado e seus clientes assistência técnica de alto nível e garantia de produtos, além de componentes e peças originais de reposição gratuita por defeito de fábrica e manutenção.

– franquia industrial: processo de fabricação de mercadorias. Bens são produzidos em uma unidade industrial, onde o franqueador concede engenharia básica e detalhes do processo de fabricação, com o objetivo de descentralizar a produção. Neste caso, existe a transferência de técnicas de engenharia de produção e de processos para a construção correta da fábrica.

2.2 – Franquias de Cosméticos

Segundo Galembeck e Csordas (s/d) “cosméticos são substâncias, misturas ou formulações usadas para melhorar ou para proteger a aparência ou o odor do corpo humano. No Brasil, eles são normalmente tratados dentro de uma classe ampla, denominada produtos para a higiene e cuidado pessoal”.

Contudo, Garcia e Furtado (2002, p.7) afirmam que:

Os problemas se iniciam na definição de cosméticos que, além das dificuldades de delimitação, não é unânime entre os diversos organismos que atuam junto ao setor, sejam órgãos governamentais de regulação, como o FDA – *Foods and Drugs Administration* dos Estados Unidos ou a brasileira ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária, sejam instituições de representação patronal, como a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), ou ainda associações de profissionais ligados ao setor como a Associação Brasileira de Cosmetologia (ABC).

Levando em conta esta afirmação, a ANVISA publicou uma resolução (n. 79 de 28 de agosto de 2000), com o intuito de normatizar, controlar e fiscalizar, definindo em seu Anexo 1 que:

Cosméticos, Produtos de Higiene e Perfumes, são preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo ou principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado.

Assim, o setor de cosméticos é caracterizado pela utilização de seus principais produtos, seja na produção ou na comercialização. A definição da ANVISA procurou concentrar as principais classificações usadas nos Estados Unidos e Europa, e inclui no setor loções, perfumes, maquiagem, tintura para cabelo, sprays e

talcos, cremes para pele, esmaltes, desodorantes, óleos, espumas para banho, produtos para higiene bucal, dentre outros.

Com o setor cada vez mais aquecido, Garcia e Furtado (2002) aponta o crescimento de uma categoria do setor que adotou o termo “cosmecêuticos”, cosméticos com objetivos terapêuticos que utilizam princípios ativos químicos. Os profissionais do setor aponta que esse segmento apresenta ter potencial crescimento, gerado oportunidades para o setor, além de intensificar a importância de fatores tecnológicos nos padrões de produção e competição do setor. Garcia e Furtado (2002) também destaca como o setor possui relações estreitas com outros setores como o da indústria química, em razão de se utilizar e sintetizar ingredientes com a farmacêutica, para o desenvolvimento e pesquisa de princípios ativos fitoterápicos, ou originados de material botânico e seus extratos. Além deste, também possui relações importantes com a indústria de embalagens e alimentícia.

Atualmente a entidade tem como seu órgão máximo de representação a ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Primária e Cosmética, e a ABC – Associação Brasileira de Cosmetologia que difunde conhecimentos técnicos e científicos juntos aos profissionais do setor, promovendo encontros e simpósios de intercâmbio técnico.

Segundo dados da Associação Brasileira de *Franchising* o mercado de franquias de cosméticos no Brasil, em 2014, é constituído por 22 redes de franquias cadastradas na Associação, dentre elas estão O Boticário e *Empório Body Store Natural Products*, que receberam em 2014 o Selo de Excelência em *Franchising*, um selo que reconhece a qualidade do franqueador quanto a sua atuação, segundo critérios avaliados pela rede de franqueados, visando estimular a melhoria do nível destes.

A preocupação com a aparência já não é algo restrito a mulheres ou a determinada classe social, atualmente todos procuram produtos cosméticos com o intuito de melhorar a aparência e bem estar. Para que se tornasse possível sustentar estes diferentes públicos consumidores durante estes últimos anos, foram necessárias mudanças como pesquisas de aprimoramento e diversificação nos canais de venda.

03 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 – População e Amostra

A população de estudo compreende 10 franqueados da franqueadora X, todos atuantes na região do Triângulo e Alto Paranaíba, estado de Minas Gerais. Utilizou-se uma amostragem não probabilística por acessibilidade, definida pela facilidade de contato com os franqueados. Sendo assim, a amostra se constitui de 4 franqueados.

Os nomes dos participantes foram omitidos e denominou-se cada participante de “Franqueado 1” até “Franqueado 4”. O “Franqueado 1” atua em Carmo do Paranaíba, o “Franqueado 2” em Araxá, o “Franqueado 3” em Patrocínio, porém suas lojas se localizam em duas outras cidades, Coromandel e Monte Carmelo e o “Franqueado 4” atua em Patos de Minas.

Nesse sentido, Gil (2002) afirma que em pesquisas qualitativas, para se delimitar o estudo é indicada uma amostra não probabilística, onde se identifica e seleciona uma amostra que seja possível obter as informações necessárias ao estudo.

3.2 – Abordagem Metodológica e Tipo de Pesquisa

A pesquisa realizada é de caráter qualitativo. Segundo Minayo (2000, p. 21), a pesquisa qualitativa trabalha com “um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” e “proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a quantitativa procura quantificar os dados” (MALHOTRA, 2006, p. 154).

Trata-se de uma pesquisa descritiva, definida por Vergara (1998, p. 45) como uma pesquisa que: “(...) expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XI Jan-jun 2015	Trabalho 02 Páginas 15-38
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

3.3 – Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

As técnicas de coleta de dados utilizadas neste estudo foram um questionário para obtenção de dados sobre o perfil dos participantes e de suas unidades franqueadas, e a entrevista semi-estruturada, para obtenção de informações sobre a relação entre franqueadores e franqueados. Esta técnica é descrita por Triviños (1987, p.146) como “aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante”. A entrevista foi gravada com a autorização dos participantes e, posteriormente, transcrita na íntegra.

Os dados do questionário foram tabulados e analisados. Os dados da entrevista foram analisados por meio da técnica da análise de conteúdo, pois busca conhecer o que está por trás das palavras. Segundo Bardin (1977) esse método consiste em tratar a informação a partir de um roteiro específico, iniciados com uma pré-análise, na qual se escolhe os documentos, hipóteses e objetivos. Depois é feita uma exploração do material, onde se aplicam as técnicas específicas segundo os objetivos e, por fim, é feito o tratamento dos resultados e interpretações.

04 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 – Perfil dos Franqueados e de suas Unidades

Três dos quatro entrevistados são mulheres. Atualmente, no Brasil a maior parte dos franqueados ainda são homens, embora muitos deles procurem negócios para suas companheiras, como mostra uma pesquisa realizada pela Rizzo Franchise no ano de 2015.

Com relação às idades, elas variam de 49 a 57 anos, diferente da maioria dos franqueados brasileiros que estão entre 36 e 45 anos, segundo a Associação Brasileira de Franchising (2015). Dois dos entrevistados possuem curso superior completo, um superior incompleto e outro segundo grau incompleto. No caso das franquias, existe uma maior necessidade dos franqueados possuírem um curso

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XI Jan-jun 2015	Trabalho 02 Páginas 15-38
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

superior ou experiências comerciais anteriores, não sendo um segmento para entrada de pessoas dispostas a “testar” seus conhecimentos. Rodrigues (1998) conclui que o *franchising* é, na maioria das vezes, adotado por indivíduos com maior nível de educação formal, já que 61% destes possuem curso superior.

Quanto ao perfil de suas unidades, este varia, principalmente, de acordo com o número de lojas e tempo de existência. A empresa mais antiga tem 30 anos e a mais nova 27 anos. Dois dos entrevistados possuem duas lojas, um deles três lojas e outro possui cinco lojas. O número de funcionários por loja varia entre 4 a 5, uma funcionária geralmente para ficar no caixa e outras três ou quatro para a área das vendas.

4.2 – Monitoramento e Tomada de Decisão

De acordo com Friedheim (2005) com as novas tecnologias que a internet e outros meios de comunicação trouxeram, existem formas mais eficientes e mais baratas dos franqueadores repassarem seu *know-how*.

Pela entrevista, esta premissa também se aplica para os franqueados, visto que estes utilizam o *e-mail* como principal meio de comunicação com o franqueador, seguido por uma linha telefônica ligada direto na fábrica para assistência remota, como o Franqueado 1 cita na entrevista:

o meio mais utilizado é a internet... é através da internet que eles nos passam as promoções das lojas, as metas mensais que são passadas anualmente, os resultados obtidos nas lojas e... temos também o sistema de telefone, mas o mais utilizado depois da internet é uma linha direta, que é uma comunicação que a gente tem direto com a fábrica, pra quando nós precisamos de algum suporte ou algum problema que acontece na loja a gente tem esse canal de comunicação entre o franqueado e a franqueadora.

Outro franqueado, o Franqueado 3, menciona que há alguns outros canais de comunicação que não são tão utilizados, mas que auxiliam na comunicação e repasse de informações: “Nós franqueados possuímos vários canais como extranet, linha telefônica direta, e-mail empresarial, portal do franqueado, Clube do Operador e SAF - Serviço Atendimento ao Franqueado. Embora o que é mais usado seja o e-mail, todos fazem parte da nossa rotina”.

Em qualquer franquia é oferecido um suporte para auxiliar o franqueado na resolução de qualquer problema, sendo que um suporte eficaz e eficiente aumenta a confiança do franqueado no franqueador, facilitando seu relacionamento. Perguntou-se se o suporte oferecido para a resolução dos problemas é eficaz e o Franqueado 1 explica que “Sim. A franqueadora se preocupa muito com o perfeito funcionamento das empresas e lojas, e procura cada vez mais melhorar o atendimento para solução de problemas que surgem nas lojas, ocorrendo em no máximo 24 horas”.

Nesse sentido, Costa *et al* (2011) corroboram que a comunicação é o principal ingrediente no relacionamento do franqueador-franqueado e que ainda, um bom franqueador sabe que as melhores ideias vêm dos melhores franqueados, porque este é ativo nas operações do dia-a-dia deles. Desse modo, percebe-se que além de auxiliar no estabelecimento de uma relação sólida, uma comunicação eficiente e o suporte oferecido ao franqueado permitem a melhoria dos processos, solução de problemas recorrentes, gerando, assim, melhores desempenhos empresariais, tanto para o franqueador como para o franqueado. Em consonância a isso, Padro (2005) afirma que o relacionamento é fortalecido quando os suportes e correções operacionais, comerciais e financeiros do franqueado são feitos periodicamente. Os treinamentos nas franquias procuram capacitar tanto o empresário, para gestão do seu negócio, quanto os seus funcionários, capacitando sua própria equipe a fim de atingir altos níveis de excelência no mercado. Lacombe (2005) reforça a importância de tais investimentos para a eficiência e eficácia dos processos inerentes ao negócio. Em relação aos treinamentos, os franqueados acreditam que estes são importantes sim para a gestão do negócio. O Franqueado 3 o aponta como relevante da seguinte forma:

Olha, são relevantes sim, com foco no tripé de gestão de pessoas, financeira e de vendas. Com relação às consultoras de vendas, o treinamento presencial foi substituído por outro, que fica responsável pelo repasse dos ensinamentos à equipe. A gestão e equipe bem treinada, na minha opinião, é fundamental para atingir as metas e aumentar a produtividade do negócio.

O Franqueada 1 respondeu que “É... a função desses treinamentos é aprimorar o desenvolvimento de toda equipe. Por exemplo, as de vendas. São passadas informações para conhecimento dos produtos, que são diários para melhor atender os clientes”.

Indagou-se se o franqueado toma alguma decisão sem consultar seu franqueador. O Franqueado 2 respondeu que “Ó, às vezes sim, sabe? Principalmente na parte financeira, contratação de funcionários, essas coisa a gente toma a decisão.” O franqueado 3 destacou também que:

Sim, mas muito raramente né? Por causa dos padrões rígidos que normatizam o Manual do Operador e abrangem grupos de franquias heterogêneos e de tamanhos distintos. Mas mesmo assim, sem consentimento prévio da franqueadora, às vezes fazemos, principalmente nas datas comemorativas. Por exemplo a alteração do Planograma do Ciclo, que é o layout que determina a maneira de expor nas prateleiras os produtos do mix, isso para maximizar a equalização e desova dos estoques remanescentes no PDV.

O Franqueado 4 respondeu que:

Algumas, por exemplo, a questão de marketing local, eu tomo sim algumas decisões sem consultar, às vezes nem consultar o consultor nosso da regional, porém dentro de todo um perfil né? que já nos deram anteriormente, usando o marketing local pra melhorar as vendas, e claro, com bom senso dentro dos parâmetros que a empresa já nos dá.

Partindo destas respostas, evidenciou-se que mesmo o franqueado sabendo que será monitorado e que tem padrões a seguir, é comum depois que o franqueado tenha adquirido certa experiência, que ele tome algumas decisões sem consultar seu franqueador, já que ele passa a ter novas percepções do mercado de sua região. O franqueador também tem sido mais flexível em certos pontos, abrindo mais espaço a estas decisões para beneficiar seu negócio sem colocar em risco a essência do modelo do franqueador.

Em consonância a isso, Pires (2004) ressalta que as obrigações e responsabilidades da relação de franqueados e franqueadores podem ser vistas a partir de dois aspectos principais: a existência de um contrato formal e o interesse comum em fortalecer a marca. De acordo com o discurso dos entrevistados, percebem-se claramente esses aspectos na relação entre as partes, pois mesmo alegando a existência de autonomia na tomada de decisões, o que reflete o

interesse comum de crescimento nas vendas, também observa-se que tudo ocorre dentro dos parâmetros e limites estabelecidos pela franqueadora, visto o contrato formal a ser seguido.

4.3 – Fatores que Interferem na Relação entre as Partes

Pérsico e Paula (2013) destaca que o franqueador deve ter atenção na elaboração de seu contrato para não colocar cláusulas suscetíveis a mudanças frequentes, evitando elaborar aditivos todas as vezes que ocorrer mudanças ao texto original. Embora o franqueador também tenha cláusulas a cumprir no contrato, os casos mais frequente são de descumprimento por parte do franqueado, nestes casos o franqueado é notificado formalmente e é dado um prazo para que o problema seja solucionado.

Nesse sentido, perguntou-se aos franqueados se o franqueador cumpre com o que foi acordado em contrato. Todos afirmaram que sim. Sobre isso, o Franqueado 2 diz que “Sim, a última vez que nós demos uma olhada, que até um colega olhou, A gente deu uma olhada e estava pelo menos assim... as coisas que a gente estava pontuando estavam.” Contudo, o Franqueado 3 destaca que: “Sim, mas com a ressalva que o contrato de *franchising* tem cláusulas que considero incrivelmente leoninas, e de interesse unilateral da franqueadora, que regulamentam e limitam o franqueado até na negociação da sua franquia com terceiros, por exemplo”.

Acerca do retorno sobre o investimento, indagou-se se ele acontece no prazo proposto pelo franqueador. De forma geral os entrevistados disseram que sim. O franqueado 1 diz que “Sim. Esse retorno acontece sempre pela previsão da indústria e mesmo assim a gente continua fazendo alguns investimentos... passo a passo dependendo a ocasião, alguma reforma de loja, e sempre o investimento, os resultados são obtidos no prazo previsto.”. O Franqueado 2 também se sente satisfeita apontando que “Ó eu acho que sim também, mas o que acontece... quando eu comecei como franqueada, eu fui uma das primeiras né? Então, eu achei que foi muito bom, eu acho que sim.”.

Contudo, o Franqueado 4 respondeu que:

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XI Jan-jun 2015	Trabalho 02 Páginas 15-38
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

Não, o prazo é um pouco maior. Porque hoje o custo né? De manter a marca, é muito grande, é muito alto né? Vitrines, uniformização, o próprio... os móveis, acho que são muito caros, enfim, a gente tem hoje que vender mais, produzir mais pra ter uma rentabilidade maior. Mas o prazo que eles dão, realmente eu nunca consegui cumprir.

A pesquisa realizada por Vance *et al* (2008) acerca do relacionamento entre 41 franqueadoras e 270 unidades franqueadas, verificou que sob a perspectiva do franqueador, os aspectos que apresentaram valores abaixo da mediana, foram a receptividade, por parte dos franqueados, em aderirem novos produtos e serviços, a capacidade do franqueado em se posicionar diante da concorrência local e por fim, a rentabilidade das unidades franqueadas. Essa conclusão de Vance *et al* confirma o que os entrevistados indicaram a respeito da necessidade de muitos investimentos nos negócios, o que a curto prazo reduz a rentabilidade e também o que o último franqueado entrevistado relata a respeito da dificuldade em cumprir prazos estabelecidos pelas franqueadoras.

Com relação à política de exclusividade territorial, foi perguntado se eles concordam com ela, o Franqueado 3 concorda em relação aos PDV's (Ponto de Vendas), mas discorda em relação às VD's (Venda Direta) dizendo que:

Em parte sim, somente em relação aos PDV's. Entretanto em relação às VD's, apesar da divisão territorial ter utilizado a ferramenta do GPS para demarcar áreas de atuação, a franqueadora tem assumido uma postura de indiferença, em casos de notificações de invasões protocoladas pelos franqueados. Eu mesmo já fiz algumas reclamações.

O Franqueado 4 argumentou que:

Olha eu tive uma decepção muito grande, eu tenho uma cidade que eu trabalhei venda direta durante 12 anos, e a última vez que eles fizeram a relocação né? Eles tiraram essa cidade, dando essa cidade pra, no caso, pra Paracatu.. Ôu pra... Unai, que estava muito mais longe né? Territorialmente. Inclusive essa pessoa, que é o franqueado de lá não quis, porque era inviável pra ele, e eles não retornaram, depois de muita reclamação minha eles não retornaram pra mim. Dando pra outra cidade. Então assim, não cumpriram aquilo que foi acordado antes, que é estar as cidades que esta mais próxima de você, por quilômetros né? Deveria ser o que é. O que poderia ser meu de direito né? E eu fazia um trabalho, eu desenvolvia um trabalho nessa região, então eu achei que eles não cumpriram. Essa é a experiência que eu tenho. Então não cumpre. Comigo não cumpriu.

Essa política é um ponto relevante que deveria ter mais importância para o franqueador, seja qual for a estratégia de delimitação de território ou realocação

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XI Jan-jun 2015	Trabalho 02 Páginas 15-38
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

dos franqueados, tem-se que tomar cuidado para que não haja conflito entre os franqueados, as regras devem ser claras contudo deve-se ouvir as reclamações dos franqueados.

Foram indagados sobre outros fatores que possam interferir no relacionamento entre franqueado-franqueador. Os franqueados mencionaram de forma geral a necessidade de se ter um Conselho Consultivo, convidar os franqueados a discutir assuntos de interesse bilateral.

Nesse sentido, o Franqueado 3 aponta que:

Então, eu reclamo que a franqueadora nunca permitiu que nós franqueados nos uníssemos em torno de uma Associação, com objetivos de reivindicar e defender os direitos das franquias, diferentemente das grandes corporações nacionais, que até estimulam tal prática. Então acho isso um ponto relevante que, poderia sim, ser adotado pela nossa rede.

O Franqueado 4 destaca que:

Há... hoje vai fazer 28 anos de empresa e algumas coisas me decepcionam sabe? Por exemplo esse tipo de abordagem, não te dão satisfação nenhuma, isso me decepciona muito. Eu costumo dizer que esta empresa é uma cachaca né? a gente toma umas vezes e vicia. Então a gente faz isso por amor, eu to na franquía, há 12 anos atrás vendia-se menos, porem tinha-se uma margem maior de lucratividade. Então, algumas coisas realmente vem goela abaixo, e não tem discussão, eu acho que isso aí é uma falha entre franqueado e franqueador.

O Conselho de Franqueados é um canal formal de comunicação que conta com a participação dos gestores da franqueadora e os grupos de franqueados para tratar de assuntos importantes ao negócio cabendo a palavra final a franqueadora, ao contrário da Associação onde franqueados se unem acompanhados de um fato gerador de conflitos contra o franqueados para defender seus interesses.

Nesse sentido, os entrevistados indicaram certa insatisfação com a franqueadora, pois sentem que poderiam manifestar-se de forma mais organizada frente à franqueadora, atuando em uma gestão mais participativa. Da mesma forma, uma pesquisa realizada por Costa *et al* (2011) também demonstrou que o relacionamento da franqueadora com seus franqueados apresenta alguns pontos negativos que podem ser aprimorados. Dentre eles, destacou-se a necessidade de uma maior participação do franqueado em alguns assuntos relacionados ao negócio.

4.4 – Conflitos e suas Causas

Questionou-se aos participantes se o franqueador é receptível, acessível e disposto. O Franqueado 3 afirma que “Sim, o franqueador possibilita todas as ferramentas operacionais e de gestão para eficácia e eficiência na gestão do negócio.”. O Franqueado 2 também afirma: “Uai, eu acho que sim, quando foi necessário eu sempre, eu acho que tive essa... foi receptivo.”

Levando em conta que o sistema de franquias é transferência de *know-how*, espera-se que haja constante troca de informação entre franqueador e franqueado, apesar de toda facilidade gerada pelas novas tecnologias, muitas franquias não levam isso em consideração. Portanto o franqueador deve ser cada vez mais receptível, acessível e disposto a atualizar seus processos, transmitindo os manuais aos franqueados, estimulando-os a mudar juntamente com a franquia.

A respeito de o franqueador ser fonte de motivação para os franqueados, muitos responderam que sim, como o Franqueado 1: “Sim. Somos totalmente motivados e inspirados na família da empresa, é um exemplo para nós”. O Franqueado 2 também relata esse pensar “Uai, sim. Muito. A gente vê pelo crescimento né?” Já o Franqueado 3 destaca que “Hoje não considero que seja mais, com o crescimento vertiginoso da estrutura, o foco agora prioriza a profissionalização por busca incessante de resultados, em detrimento do viés humano inserido neste contexto motivacional.” Já o Franqueado 4 destaca que:

Não e sim. É até dúbia a minha resposta, porque quando se fala nesta empresa e lembro que o franqueador a alguns anos atrás ele era representado pelo Doutor Miguel, que é quem criou a marca né? Que desenvolveu essa marca, é uma fonte de inspiração, porque é uma pessoa que começou pequenininha, do nada né? Como ele diz: “com uma batedeira” fazendo os cremes dele e hoje é a maior franquia de cosméticos do mundo, então isso motiva né? Agora, hoje olhar pra lá e falar “isso me motiva”, não. Então é dúbio, porque por um lado motiva e hoje a realidade não é mais motivadora.

Diante disso, evidenciou-se que, sob a ótica da motivação, as respostas são divergentes. Enquanto, duas entrevistadas consideram a franqueadora motivadora, o último discurso explicita as mudanças ocorridas ao longo do tempo, evidenciando uma redução da motivação por parte do franqueador. Nesse contexto, Grunhagen e Dorsh (2003) argumentam que as percepções de valor do franqueado

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XI Jan-jun 2015	Trabalho 02 Páginas 15-38
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

tendem a mudar ao longo do tempo, influenciando o relacionamento com o franqueador. Como, em geral, há uma perspectiva de longo prazo envolvida, o reconhecimento e o monitoramento das mudanças de atitude do franqueado permitem ao franqueador um melhor gerenciamento das expectativas e avaliações do franqueado. Sendo assim, ouvir os franqueados é uma alternativa para minimizar possíveis conflitos e insatisfações entre as partes envolvidas.

Foi perguntado se os franqueados consideram que existe transparência, clareza, ética e sinceridade nas relações de negócio, o Franqueado 2 diz que “Acho também. Acho que eles colocam sempre... bem nítido pra gente vê, por mais que às vezes a gente não entenda muito né? Esses números, e essas coisas, mas eu acho que eles fazem sim. Eu acho que o Doutor Miguel, ele não deixaria ser diferente.”

Já o Franqueado 3 respondeu que:

um tempo atrás acredito que sim, mas com o lançamento pela franqueadora de outra marca, onde eles igualmente comercializam produtos de perfumaria e cosméticos, sem nosso prévio conhecimento, consolidou-se uma visão puramente contratual, de negócios, assim como as interpretações corporativistas da franqueada.”

Nesse contexto, Padro (2005) levanta algumas práticas que podem ajudar a estabelecer uma relação sólida entre franqueadora e franqueados, sendo elas a formalização de um contrato, código de ética, liderança do franqueador, transparência a toda prova e orientação constante. É interessante destacar que, em uma pesquisa realizada por Vance *et al* (2008), a respeito das principais características do relacionamento entre franqueadoras e franqueados, verificou, por meio da técnica análise de correspondência, que o segmento de vestuário foi considerado o mais próximo no quesito “transparência de informações”, sendo que “comercialização de produtos” se manteve distante nesse quesito. Portanto, pode-se dizer que a fala de Gildo aproxima-se dos resultados da pesquisa em questão.

Questionou-se também sobre como os franqueados avaliam, de forma geral, que seja o seu relacionamento com o franqueador. Metade dos franqueados entrevistados acredita ter uma boa relação com o franqueador, uma relação aberta, com confiança e amizade. Como o Franqueado 1 afirma que:

faço parte de uma franquia que hoje temos mais ou menos 3500 lojas. O meu relacionamento com a franqueadora é maior através do meu consultor que quase que diariamente, faço contato por e-mail ou telefone, e também faz visitas a minha loja temporária. Esse relacionamento presencial acontece anual na convenção, que é onde a gente reúne para passar informações e resultados. É nesta data que nos sentimos como se fossemos uma grande família.”

Outro franqueado, não reclama do seu relacionamento com o franqueador, mas afirma ser um relacionamento que, apesar de bom é cheio de obrigações. E por fim, outra franqueada, depois de demonstrar insatisfação em alguns pontos abordados na entrevista, acredita manter uma relação estritamente profissional e de negócios com a franqueadora, é o caso do Franqueado 4 que aponta:

olha, eu acho que hoje é um relacionamento muito mais profissional né? No sentido amplo da palavra, do que foi a alguns anos atrás, de quando se falava de ser uma família e de crescer juntos e tal. Hoje nós somos importantes pra franqueadora enquanto realmente dermos resultados, e bons resultados, se não, a gente está fora, literalmente, ninguém vai atrás, da tapinha nas costas e tchau. É tudo muito claro dentro no nosso... de tudo que você assina pra eles né? Você está realmente na mão deles. Você é importante pra eles, enquanto você está cumprindo todas as regras.

Sob essa ótica, Costa *et al* (2011) identificaram que o relacionamento das franqueadoras participantes da pesquisa com suas redes de franquias apresenta-se majoritariamente de forma positiva. Contudo, verificou-se que há a necessidade de aprimoramento em alguns aspectos, como maior participação dos franqueados, concessão de unidades em mesma região e o valor de taxas.

05 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do trabalho foi analisar o relacionamento franqueador-franqueado do Grupo X sob o olhar do franqueado. Nesse sentido, apesar de alguns entrevistados terem indicado insatisfação em alguns pontos do relacionamento, como necessidade de aumentar a participação na gestão do negócio, a política de exclusividade territorial, algumas cláusulas de contrato, dentre outros fatores que privilegiam o interesse do franqueador na visão do franqueado, foi verificado que, de forma geral, o relacionamento é considerado bom pelos empresários franqueados participantes dessa pesquisa.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XI Jan-jun 2015	Trabalho 02 Páginas 15-38
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

Em relação ao processo de monitoramento e de tomada de decisão das unidades franqueadas pela franqueadora verificou-se que o meio de comunicação utilizado de forma mais frequente pelos franqueados com a franqueadora e vice-versa é a internet, por e-mail. Os discursos dos entrevistados indicaram ainda que os treinamentos oferecidos pela franqueadora são muito relevantes para aprimoramento na gestão e melhoria das vendas. No que diz respeito à tomada de decisão nas unidades, foi demonstrado que apesar de procurarem seguir, na maioria das vezes, as instruções da franqueadora, esses franqueadores também gerem seus negócios com certa autonomia, entretanto, vale ressaltar que isso ocorre dentro dos parâmetros e limites estabelecidos pela franqueadora, visto o contrato formal a ser seguido.

Segundo a opinião dos franqueados, alguns fatores como o cumprimento das cláusulas do contrato, o retorno sobre o investimento, a política de exclusividade territorial e a participação nas decisões tomadas pela franqueadora interferem na relação entre as partes. Sobre o cumprimento do contrato estabelecido pode-se dizer que os franqueados entrevistados estão satisfeitos, sendo que os envolvidos cumprem o que está determinado sem maiores problemas. Acerca do retorno sobre o investimento, a maioria afirmou que este ocorre dentro dos prazos estabelecidos pela franqueadora. Sobre a política de exclusividade territorial, verificou-se que existem franqueados insatisfeitos em relação às vendas diretas. Também foi observada uma reivindicação por uma gestão mais ativa dos franqueados junto à franqueadora, por meio, por exemplo, da formação de um conselho consultivo.

Buscou-se ainda verificar a existência de conflitos e determinar as causas mais prováveis para sua existência. No que se refere à receptividade da franqueadora quando contatada pelos franqueados notou-se satisfação por parte destes. Quanto ao franqueador ser fonte de motivação para os franqueados, os resultados foram divergentes, sendo que parte dos entrevistados considera existente essa motivação e já outra parte relata que ao longo do tempo muitos aspectos mudaram e a motivação humana reduziu, sendo substituída pela busca incessante de resultados. No que se refere a aspectos como transparência, clareza, ética e sinceridade nas relações de negócio, a maioria dos franqueados consideram que são existentes e constantes entre ambas as partes.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XI Jan-jun 2015	Trabalho 02 Páginas 15-38
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

Admite-se que os resultados obtidos neste estudo possam servir como direcionador para o franqueador melhorar os pontos fracos no seu relacionamento com o franqueado, já que a pesquisa aborda questões as quais influenciam nesta relação.

06 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. *Mulheres faturam 32% mais em franquias*. Disponível em: <http://www.abf.com.br/mulheres-faturam-32-mais-em-franquias/>. Acesso em: 22 nov 2015.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BOMENY, R. *O novo vetor de crescimento para o mercado*. Guia Oficial de Franquias. São Paulo: Lamonica, 2010. P 12.

CHERTO, M. *Franchising: revolução no marketing*. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

CHERTO, M. et al. *Franchising: uma estratégia para expansão de negócios*. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

COSTA, M et al. *Análise do relacionamento de franqueados com seus franqueadores do setor de serviços em Florianópolis-SC*. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. Rio de Janeiro, 2011.

CRUZ, G. C. de A. *Franchising*. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense, 1993.

FRIEDHEIM, A. *Os Termos de Franchising mais utilizados por quem é desse ramo*. Artigos da Associação Brasileira de Franchising. 2005.

GALEMBECK, F. e CSORDAS, Y. *Cosmético, a Química da beleza*. Disponível em: <http://www.agracadaquimica.com.br/quimica/arealegal/outros/175.pdf>. Acesso 27/09/2014.

GARCIA, R.; FURTADO, J. *Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impacto das zonas de livre comércio*. Nota Técnica Final. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2002.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XI Jan-jun 2015	Trabalho 02 Páginas 15-38
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

GIGLIOTTI, B. S. *Transferência de conhecimento nas franquias brasileiras*. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2010.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRUNHAGEN, M.; DORSCH, M.J. Does the franchisor provide value to franchisees? Past, current, and future value assessments of two franchisee types. *Journal of Small Business Management*, Florida, v.41, n.4, p.366-384, Oct. 2003.

LACOMBE, F. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEITE, R. C. *Franchising na criação de novos negócios*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, 720 p.

MAURO, P. C. *Guia do franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising*. 3. ed. São Paulo: Nobel, 1999.

MINAYO, M. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 4.ed. São Paulo-Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO, 1996.

PADRO, M. N. *Franqueador e franqueados: dicas práticas para se manter o bom relacionamento da rede*. 2005.

PATRICIO, P. P. *Análise das restrições recorrentes do relacionamento franqueado-franqueador: a construção de uma teoria substantiva sob a ótica do franqueado*. Dissertação de Mestrado. UNIVALI. Biguaçu, 2007

PAULINO, M. L. *Sistemas de Controle Administrativo no Franchising: aliando controle e flexibilidade estratégica*. Organizações em Contexto, v. 2, n. 12, p. 28-55, 2010.

PÉRCICO, J. A.; PAULA, J. *Franquias*. SEBRAE. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf>. Acesso em: 29 de novembro de 2014

PIRES, M. *Responsabilidade e obrigações entre franqueado e franqueador*. Artigos da Associação Brasileira de Franchising. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=15&codAf=19&codC=2&origem=artigos>>. Acesso em: 27 de agosto de 2010

PLÁ, Daniel. *Tudo sobre Franchising*. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2001.

PORTER, M. E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.

RIZZO FRANCHISE. *O maior conteúdo em soluções em franchising*. Disponível em: <http://www.rizzofranchise.com.br/>. Acesso em: 22 nov 2015.

TRIVIÑOS, A. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VANCE, P. et al. *Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil*. São Paulo, 2008.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.