

A Estratégia de *Franchising* e o Perfil do Franqueado como Fator de Sucesso do Empreendimento: Um Estudo de Caso

Autoria: Moises Ari Zilber, Carlos Manuel Alves de Almeida, Jorge Bitencourt Castilho

RESUMO

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

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

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

1 Desenvolvimento do Trabalho e Problema de Pesquisa

Como consequência das mudanças socioeconômicas que vêm ocorrendo no Brasil, tais como privatização das estatais e enxugamento das empresas privadas, há mais profissionais no mercado de trabalho que buscam recolocação e novas oportunidades de investimento. Na tabela 1 pode ser visto que 46% dos entrevistados optaram pelo sistema de franquia como oportunidade de investimento como alternativa de emprego.

Estratégia, conforme Kotler (1994), surge a partir de um contexto decorrente de uma análise ambiental, análise de recursos e etapas de formulação. O caminho para muitos empreendedores, em função de suas características como renda, posicionamento perante o risco, perfil de liderança, entre outras, pode ser uma estratégia de *franchising*.

Mintzberg e Quinn (2001) entendem que *franchising* é uma das formas de combinação de competências, assim como *joint ventures* e acordos de licenciamento como alternativas de expansão de negócios.

O empreendedor que define como sua estratégia de investimento o *franchising* preocupa-se com o sucesso e com o fracasso.

A falta de objetividade é talvez a pior armadilha em que os futuros empreendedores podem cair (DEGEN, 1989). A visão da oportunidade do negócio é de fundamental importância para o empreendedor que opte por uma estratégia de *franchising*. O autor divide sucesso em sucesso pessoal, sucesso passageiro e grande sucesso. O pessoal refere-se aos pequenos negócios (negócios que foram investidos com poucos recursos financeiros) de alto lucro e crescimento limitado. Por sucesso passageiro esse autor entende que são aqueles baseados em modismos ou em oportunidades passageiras, que possuem alto lucro e ciclo de vida rápido. Os negócios de grande sucesso são os que possuem grande potencial de crescimento e de lucro. Após o estudo dos três tipos de sucesso, pode-se depreender que sucesso é o retorno do capital investido, chamado de lucro, somado ao potencial de expansão.

Aplicando esse conceito de sucesso de um dado empreendimento no presente estudo, a estratégia de *franchising* será medida pelo retorno gerado pela aplicação de recursos que alcance valores de magnitude superiores ao da média dos franqueados e a intenção destes em adquirir mais uma franquia. Para efeito deste trabalho, as informações relativas a essas variáveis foram obtidas diretamente dos franqueadores.

O problema de pesquisa abordado por este estudo decorreu da preocupação e dúvidas a respeito do perfil do empreendedor em relação às possíveis estratégias para obtenção de

sucesso em projetos de expansão de negócios através do sistema de franquias. Segundo Kerlinger (1973:18), um problema deve expressar uma relação entre duas ou mais variáveis. Assim, a pergunta fundamental deste estudo foi:

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

O objetivo geral deste trabalho foi estudar o perfil do empreendedor que influencia positivamente o sucesso da franquia adquirida. Em decorrência, foi possível atender o objetivo específico, de identificação das características que compõem tal perfil.

A constatação de que alguns franqueados conseguem sucesso e outros, do mesmo franqueador e em igualdade de condições não, leva à crença de que a variável franqueado possui alto grau de influência na determinação do resultado do negócio.

Assim, a hipótese adotada para o presente estudo foi de que *o perfil do franqueado (empreendedor) influencia no sucesso de uma estratégia de franchising*.

2 Estratégia de *Franchising*

O termo estratégia vem do grego *stratego* e significa plano de destruição de um inimigo através da utilização de recursos (BRACKER, 1980). Apesar do conceito remontar a Grécia antiga, foi só a partir da segunda guerra mundial que o conceito foi relacionado a negócios, principalmente devido às rápidas mudanças ocorridas no ambiente competitivo.

A partir deste momento histórico até hoje, uma ampla gama de definições têm sido atribuídas ao conceito de estratégia, apresentando muitos pontos em comum, mas também muitas definições divergentes.

Bracker (1980) cita como características comuns nas definições de estratégia de negócios, questões como a análise da situação e do ambiente como determinantes para o posicionamento da empresa no mercado e a utilização, de maneira apropriada, de recursos da empresa para conseguir os principais objetivos. Nicolau (2001), acrescenta aos pontos comuns citados por Bracker, a relação direta e a impossibilidade de separar a organização do seu meio ambiente e a importância da estratégia para os planos futuros da empresa.

Para Drucker (1998), por exemplo, estratégia significa analisar a situação corrente e mudá-la se necessário, com base nos recursos disponíveis e demandados. Ansoff (1977), da mesma forma que Drucker, estabelece a definição com base na estabilidade do ambiente competitivo e a necessidade que as organizações têm de se adaptar às novas realidades. Para o autor, estratégia são as regras que a empresa deverá seguir para tomar decisão sob condições de incerteza, determinadas pelo escopo do produto e/ou mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia (ANSOFF, 1977).

Para Mintzberg & Quinn (2001), a estratégia também pode ser analisada como uma afirmação *a priori* que serve de orientação para providências, com resultados *a posteriori*.

Outras características comuns para o conceito de estratégia podem ser encontradas em definições como a de Chandler (1990:13). Para o autor, a estratégia é a responsável por determinar os objetivos básicos de longo prazo da empresa, além dos cursos de ação e os recursos necessários para atingir tais objetivos.

Ackoff (1999) da mesma forma que Chandler e Quinn (2001:20), destaca a questão do objetivo de longo prazo e a forma de obtê-lo.

Neste trabalho o sistema de franquias é tratado como uma **estratégia de negócios**, não só para a ampliação da cobertura e distribuição de produtos e serviços, mas como uma extensão da empresa em relação a sua marca, experiência, recursos e competências. Apesar dela estar sob o controle econômico-financeiro e administrativo de outra pessoa, é a sua identidade que aparece para o mercado e qualquer desvio do padrão de sua conduta pode afetar o negócio como um todo.

Segundo o *site* da Associação Brasileira de Franchising (ABF), o *franchising* é uma estratégia de distribuição e comercialização de produtos e serviços. É uma forma segura e eficaz das empresas ampliarem suas operações com pouco investimento, além de ser uma excelente oportunidade para quem pretende ser dono do seu próprio negócio.

Seguindo a mesma linha apresentada pela ABF, Shane (apud HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2002) define *franchising* como uma estratégia cooperativa que as firmas utilizam para dispersar o risco e aplicar recursos, capacidades e competências produtivamente. As estratégias cooperativas de nível corporativo são alianças projetadas para facilitar a diversificação de produtos e/ou mercados (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2002).

Para Henderson (1989), estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Normalmente são planos feitos pela alta administração que buscam atingir resultados condizentes com a missão e os objetivos da organização (WRIGHT, 2000:45).

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

Avalia-se que a adoção do *franchising* como propulsor de negócios seja uma estratégia ou alternativa possível para os empreendedores e/ou empresas.

Cherto e Rizzo (1995, p.3), fundadores da ABF, integram os conceitos apresentados, e descrevem o *franchising* como um casamento de interesses, onde o franqueador e o franqueado procuram trabalhar juntos e unir esforços e habilidades a favor de um objetivo comum.

Segundo a lei 8955 de dezembro de 1994 e o código de auto-regulamentação do *franchising*, o franqueador é a pessoa jurídica detentora dos direitos de uso e exploração de um conceito de negócio e das marcas comerciais que o identificam. O franqueado é a pessoa física ou jurídica a quem é outorgado o direito de uso e exploração do conceito do negócio. O *site* Franquia & Cia, define franqueado sob o ângulo empregatício. Para o *site*, o franqueado é um parceiro sem vínculo empregatício com o franqueador. É geralmente quem opera o negócio e, dependendo do contrato com o franqueador, pode ter atividades paralelas.

As franquias geralmente são classificadas de acordo com seu grau de desenvolvimento. Para Cherto e Rizzo (1995), no mercado brasileiro as franquias podem ser classificadas em 3 níveis diferentes de desenvolvimento: franquias de primeira, segunda e terceira geração. Os dois primeiros níveis são denominados internacionalmente como franquias de marca e produto.

As franquias de 1ª geração são aquelas que comercializam marcas ou produtos sem exclusividade. A ênfase é dada à utilização de uma determinada marca ligada com a revenda de determinados produtos ou a prestação de determinados serviços. Nas franquias de segunda geração há a exclusividade na comercialização de produtos e/ou serviços da marca. Estas franquias são utilizadas como canais exclusivos para a distribuição dos itens com a marca do franqueador. As franquias de terceira geração, as mais desenvolvidas e conhecidas como franquias de formato de negócio, caracterizam-se pela transferência total de *know how* desenvolvido pelo franqueador ao franqueado, em relação a instalação, operação e gestão de um negócio como o que será implantado e operado pelo franqueado. Segundo Cherto e Rizzo (1995) todas as franquias tendem a chegar a este nível de desenvolvimento.

Uma pesquisa censo realizada pelo Instituto Interscience e encomendada pela ABF, mostra que de 1995 a 1999, o faturamento do setor em dólares no Brasil cresceu 19% e que há 894 empresas franqueadoras com 46 mil unidades locais. Destas empresas, 94% das redes são de origem nacional e apenas 6% são Master Franquias (empresas que representam o franqueador em outro país).

Um empreendedor independente é o principal e único responsável por todas as decisões da empresa, tanto em relação à criação da marca e produto, distribuição, políticas de comercialização e recursos humanos, até aspectos como publicidade e propaganda. No sistema de franquias, o empreendedor deve seguir uma série de regras pré-estabelecidas pelo franqueador, e fica praticamente imobilizado em relação à administração do negócio.

Para os franqueados a vantagem é a maior garantia de sucesso, porque segue um modelo já testado e comprovado pelo franqueador; marca conhecida, construída com os recursos do franqueador; facilidade na instalação, já que recebe auxílio na escolha do ponto, projeto, estoques, insumos, treinamento e outros aspectos do negócio; propaganda e *marketing* cooperado, porque os franqueadores organizam e coordenam fundos cooperativos de propaganda e *marketing*; retorno a prazos mais longos; desenvolvimento contínuo; maior poder de negociação, logicamente devido a integração de uma rede de compras e o desenvolvimento de novos métodos e produtos. De outro lado, as franquias são uma possibilidade de financiamento para as empresas que desejam se expandir. Dentro desse conceito, o franqueado é a fonte deste financiamento.

3 Perfil do Empreendedor: Risco, Empreendedorismo e Liderança

Como se pode determinar o momento em que alguém decide, ou simplesmente cogita por aderir a uma franquia?

Algumas das possibilidades são perda do emprego, busca de um complemento de renda, influência de terceiros, e aplicação de recursos obtidos de demissão voluntária (BERNARD, 2000:13).

Em pesquisa realizada por Cláudio D'Ávila e publicada na revista Perfil, no ano de 1996 (apud RODRIGUES, 1998:33), constatou-se que o franqueado brasileiro é, predominantemente jovem, não possui muito dinheiro e não quer trabalhar como empregado. Também encontrou alta frequência de executivos que buscam atividades mais rentáveis, empresários querendo expandir negócios e empreendedores, querendo ingressar em um segmento comercial de crescimento e estabilidade econômica.

Nessa mesma pesquisa feita em relação a área de perfumaria, posicionada àquela época entre as 5 maiores do país, com 700 pontos de venda, chegou-se ao perfil colocado na quadro 1.

Quadro 1 – Perfil do Franqueado

Item Analisado	Resultado Estatístico
Idade	44% do grupo é composto por indivíduos de até 35 anos; 39% de 35 a 50 anos, e, 17% acima de 50 anos de idade
Grau de Instrução	61% do grupo é composto por indivíduos com curso superior; 36% concluíram o segundo grau, e, 3% possuem apenas o primeiro grau
Motivos para aderir ao sistema de franquia	27% por entenderem como uma forma de investimento; 23% para aumentar a remuneração; 23% como uma forma de idealismo; 12% para terem uma ocupação (possivelmente caso de desempregados e aposentados); 8% pela segurança que a franquia proporciona ao dono (franqueado); 7% por alternativa ao emprego.
Escolha do franqueador	24% em função de possuir um produto com forte demanda no mercado local; 20% por causa do segmento de atuação do franqueador; 20% por causa da marca dos produtos do franqueador; 17% devido ao nível de investimento; 10% devido aos índices de retorno do negócio; 9% por não possuírem alternativas melhores.

Sobre o futuro do negócio	41% espera que o negócio tenha melhorias crescentes devido a atuação do franqueador; 34% não acreditam que o franqueador irá tomar atitudes para fomentar o negócio e, por isso, tomam medidas por conta própria para garantir o negócio; 18% esperam melhoria decorrente da consolidação da retomada do crescimento econômico do país (1998); 7% não vêem possibilidade de nenhum tipo de melhoria e devem procurar alternativa para sobreviver.
Origem dos recursos usados para aquisição da franquia	37% foram economias acumuladas; 24% utilizaram recursos provenientes de outras áreas; 21% utilizaram recursos de parentes – ou seja, infere-se que trabalhem juntos esposas, filhos e outros parentes do investidor. 11% usaram recursos de ações trabalhistas; 5% utilizaram financiamentos.
Com relação ao risco do negócio	45% entendem que corre um alto risco, maior que do franqueador; 33% correm risco igual ao do franqueador; 11% pensam que franchising oferece baixo risco; 11% pensam que o risco é proporcional ao retorno, que entendem como sendo baixo.

Fonte Rodrigues, 1988

Por outro lado, verificou-se que os franqueadores exigem dos seus franqueados um determinado perfil empreendedor. Em pesquisa feita no *site* de alguns franqueadores obteve-se informações acerca desses atributos necessários para que indivíduos possam aderir ao sistema de *franchising*. A quadro2 apresenta essas exigências:

Quadro 2 – Perfil do franqueado para a franqueadora

FRANQUIA	ATRIBUTOS DESEJADOS DO FRANQUEADO
Casa do Pão de Queijo	Liderança, espírito de equipe, dinamismo, organização, habilidade para lidar com pessoas, capacidade de análise, habilidades comerciais e administrativas para gerenciar processos, deve seguir os padrões e normas da rede e, preferencialmente, já ter experiência comercial ou empresarial.
McDonalds	Possuir experiência anterior de sucesso em qualquer atividade profissional, conhecimentos na área de vendas e habilidades para lidar com pessoas, mostrar espírito empreendedor e dinamismo, ter diploma de curso superior, estar na faixa de idade entre 26 e 45 anos, ter disponibilidade para residir e integrar-se na comunidade na qual o restaurante irá operar e demonstrar flexibilidade na indicação da área geográfica de preferência.
Bob's	Ter experiência profissional e/ou empresarial bem-sucedida, dispor de tempo para dedicar-se ao negócio, inclusive para treinamento administrativo e operacional, ter conhecimento das características, hábitos, cultura e boa reputação no mercado onde irá atuar e ter capacidade financeira necessária para o investimento.
Skill – curso de línguas	Senso comercial,, disposição para aprender novas técnicas, vocação para prestação de serviços, senso de organização, visão de curto, médio e longo prazo, habilidade para trabalho em equipe e capacidade de liderança e motivação.
FRANQUIA	ATRIBUTOS DESEJADOS DO FRANQUEADO
O Boticário	Empreendedor, dinâmico, tenha liderança e competência administrativa, possuir capacitação financeira, ter domínio conceitual e prático de princípios organizacionais, no que se refere a planejamento, organização, direção, controle e designação de pessoas, ter no mínimo o 2º grau completo, ser bem relacionado, habilidoso, sociável, versátil e possuir ampla visão de mercado.

Fonte: *site* de empresas franqueadoras.

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

- 1) Franquia está mais ligada a definição de uma carreira a seguir ou como um tipo de trabalho, pois quase metade dos entrevistados possuem até 35 anos e somente 7% utilizam-na como alternativa de emprego;
- 2) Franquia é uma opção de indivíduos mais esclarecidos, já que 61% dos entrevistados possuem nível superior. Tal característica pode ser explicada devido à burocracia existente entre o franqueado e o franqueador;
- 3) Em razão de que somente 5% dos entrevistados fizeram financiamento para iniciar uma franquia e as outras fontes terem fortemente a característica familiar, pode-se depreender, somada a questão da idade, que franquia é uma estratégia relativamente de baixo custo de entrada, ou que esses indivíduos contam com recursos próprio;
- 4) Os franqueados, em sua grande maioria, estão satisfeitos com a estratégia adotada, pois somente 7% pensam em buscar uma alternativa para o empreendimento iniciado;
- 5) Pode-se dividir as qualidades dos candidatos a franqueados em internas e adquiridas. No segundo conjunto têm-se o que se pode chamar de formação da pessoa. Está inclusa a formação formal escolar e conhecimentos técnicos específicos, de acordo com o ramo da franquia e alguns gerais, como conhecimento financeiro. No primeiro conjunto destacam-se as qualidades de liderança, dinamismo, espírito de equipe, capacidade de lidar com pessoas, sociável e empreendedor

Assim, da análise efetuada no item cinco acima, pode-se resumir em duas, as características exigidas de uma pessoa que opta por ser franqueada: empreendedorismo e liderança.

No entanto, além desses dois requisitos depreende-se das análises das tabelas que a atitude perante o risco é também determinante no perfil da pessoa que escolhe o *franchising*.

A atitude é anterior ao comportamento, sendo um fator de predição deste, mas não determinante (RODRIGUES, 1972:393-395). Atitude é a intenção de afeto pró ou contra um objeto psicológico (THURSTONE, apud RODRIGUES, 1972:395). Allport (1955) entende que atitude é um estado neurológico de prontidão, organizado através da experiência e capaz de exercer uma influência diretiva ou dinâmica sobre a resposta do indivíduo a todos os objetos ou situações a que está relacionada (id., ibid.). Bardin (2000:156) explicita atitude como um núcleo, uma matriz muitas vezes inconsciente, que produz (e que se traduz por) um conjunto de tomadas de posição, de qualificações, de descrições e de designações de avaliação mais ou menos coloridas.

Triandis (1994) entende atitude como sendo uma idéia carregada de emoção que predispõe um conjunto de ações a um conjunto particular de ações sociais.

Desse modo, atitude é uma pré-disposição para algo e comportamento é como o indivíduo coloca em prática suas disposições internas, ou seja, é o que se vê o indivíduo fazendo.

Nessa linha de raciocínio, esse mesmo autor analisa o comportamento como sendo não somente aquilo que a pessoa gostaria de fazer, aquilo que ela possui, uma pré-disposição interior mas como uma conjugação com o que pensa que deve fazer. E isto é determinado pelas normas sociais, que podem ser a obrigação para com a família, o que seria certo ou errado, moral ou imoral, etc.

O risco que seria uma das variáveis determinantes para o sucesso do empreendimento pode ser definido, em uma visão financeira, como a volatilidade de resultados inesperados, normalmente relacionado ao valor de ativos ou passivos de interesse (JORION, 1998:3). Pode ainda ser dividido em risco operacional, aquele assumido voluntariamente com a finalidade de se criar vantagem competitiva e valorizar a empresa, em risco estratégico, resultante de

mudanças fundamentais no cenário econômico ou político e risco financeiro, ligado a possíveis perdas no mercado financeiro.

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

No presente estudo, risco é a possibilidade de ocorrer resultados diferentes do que é esperado. Como consequência tem-se que as pessoas possuem um posicionamento interior – atitude – perante a situação de risco, que depende das experiências ocorridas no passado, mas o comportamento perante o risco dependerá, ainda, de situações sociais presentes, que poderão forçar a pessoa a tomar uma ação diferente do posicionamento interno dela. Esse conjunto de fatores que determinam a ação perante o risco leva em consideração a análise de uma situação segura a uma outra onde a pessoa só conte consigo própria.

A figura 1 demonstra onde a estratégia de franquia localiza-se nesta análise:

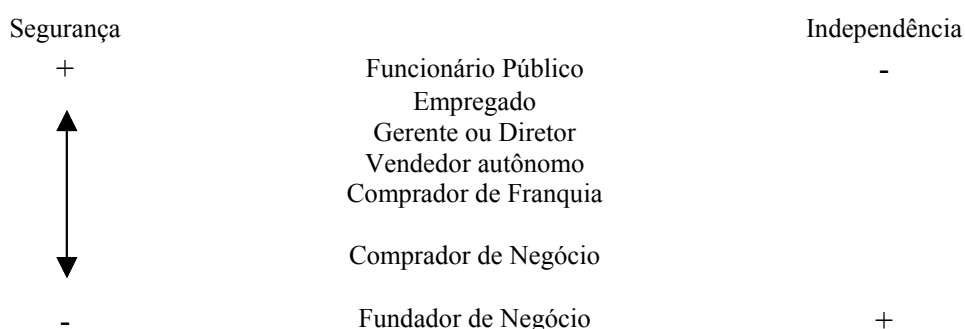


Figura 1 – Segurança versus Independência

Fonte: SMITH & WEST, apud CHERTO & RIZZO, 1995:27

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

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

Tabela 1 – Características do Líder

Características	Entrevistados de 1993 nos Estados Unidos	Entrevistados de 1987 nos Estados Unidos Percentual de Pessoas
Honesto	87	83
Progressista	71	62
Inspirador	68	58
Competente	58	67
Justo	49	40
Solidário	46	32
Liberal	41	37

Fonte: KOUSES & POSNER, 1994

Druker (1997) quando define que líder é alguém que possui seguidores, diz também que liderança está baseada no relacionamento. Em pesquisa realizada na década de 90, Kouzes e Posner (1994) buscaram entender quais as características que os liderados admiravam no líder, buscando, por consequência, seguir sobre a liderança deste. Na tabela 3, são apresentados os resultados da pesquisa.

Nesta pesquisa observa-se que as características que mais atraem liderados são: ser honesto, ser progressista, ser inspirador e ser competente.

Progressista é ter uma orientação de futuro, saber para onde se vai (KOUZES & POSNER, 1994). Ter uma visão (Id., Ibid.). Stephen Covey (1997) propôs a divisão da liderança em três funções básicas: explorar, alinhar e dar autonomia. Relacionou a primeira função, explorar, com um sentido maior de futuro, impregnando e empolgando a cultura com um propósito transcendente e fora do comum.

Inspiração é colocada como a capacidade que o líder possui de oferecer um sonho ou visão de uma realidade superior do que a que vivem os seguidores, fazendo-os superar as expectativas de até onde conseguiriam ir, utilizando as qualidades dos liderados e aumentando a autoconfiança deles (KOUZES & POSNER, 1994).

Na competência, Kouzes e Posner (1994) identificaram que está mais relacionada com o conhecimento técnico e varia conforme onde o líder atua. Wilhelm (1996) diz que a inteligência é a característica mais elementar da liderança.

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

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

A expressão liderança boa ou eficaz avança no conceito, definindo-o como o processo de influência que move as pessoas em direção a seus verdadeiros e melhores interesses de longo prazo. Não leva as pessoas à beira de um precipício. Não desperdiça seus recursos. Não desenvolve o lado escuro da natureza humana das pessoas (KOTTER, 1992).

As características de um líder são essenciais na pessoa do franqueado, pois ele terá que, além de ter iniciado a franquia (empreendedor), inspirar os empregados, contagiar os clientes, motivar a todos e transmitir a sua visão.

Pode-se dizer que a liderança é a complementação da característica empreendedora. O empreendedor visualiza, inova e o líder dá a continuidade, transmite a visão.

Finalmente, trata-se do atributo empreendedorismo, que segundo Rodrigues (1998:15), vem do verbo francês *entreprendre*, que significa, naquela língua, começar um negócio próprio.

No senso comum, entende-se empreendedor, como o vendedor ambulante e o profissional que percebendo um nicho não explorado no mercado, inicia um novo empreendimento após fazer prospecção e calcular o risco. O empreendedor é encarnado na cultura americana como o *self-made-man*, o homem que se fez. Um dos ícones daquela cultura, que incentiva as pessoas a desenvolverem seu lado empreendedor, propulsor de uma economia capitalista.

Reich (apud RODRIGUES, 1998:17) entende que o conceito de empreendedor, na América do Norte, personifica a liberdade e a criatividade. O empreendedor possui grande facilidade de gerar idéias, fazendo uso de inovações tanto de ordem técnica quanto de ordem organizacional e criando soluções inovadoras para velhas situações.

O empreendedor vislumbra a construção de uma grande companhia, reconhece o crescimento como antídoto do fracasso, busca a inovação constantemente, tem o foco na oportunidade, é visionário, gosta de mudanças e riscos, persegue o desenvolvimento contínuo de habilidades e o sucesso é situação freqüente na sua carreira (RODRIGUES, 1998:19).

Para Schumpeter (apud RODRIGUES, 1998:20), o empreendedor promove o desenvolvimento através da produção, que significa combinar matérias e forças que estão ao nosso alcance e o desenvolvimento é caracterizado pela realização de novas combinações.

Para Howard Stevenson (apud BIRLEY & MUZYKA, 2001:7), a capacidade empreendedora não é a somatória das características da personalidade e nem uma função econômica. Para este autor a capacidade empreendedora é um padrão coeso e mensurável de comportamento gerencial.

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

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

Com a filosofia de despertar o empreendedor que existe em cada um, o *franchising* seduz muitas pessoas, pois é a oportunidade, onde não se corre tanto risco como o de ser o fundador de um negócio, de se demonstrar a capacidade individual de empreender. Em alguns casos, pode ser até entendido como uma questão de auto-afirmação.

A pessoa franqueada deve ser empreendedora, pois mesmo tendo a empresa franqueadora apoiando, esta não conduzirá o dia a dia do negócio, devendo haver inovação em quem investiu na franquia, para que ela cresça.

4 Metodologia

Para o desenvolvimento deste trabalho, de caráter exploratório, que procura relacionar o perfil do empreendedor com o sucesso do *franchising*, utilizou-se a classificação adotada por Mattar (1999) e realizou-se um estudo de caso.

Nesse sentido foi aplicada uma pesquisa qualitativa em profundidade para levantar os atributos principais considerados como fundamentais para o sucesso do empreendimento.

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

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

Para este trabalho os dados foram coletados de forma direta com o franqueado e com os franqueadores, dos quais se obteve informações sobre o desempenho de franqueados e os dados indicativos de exposição da franquia. Foi entrevistada a gerente de expansão da

franquia Amor aos Pedacos, com base em roteiro pré-determinado de pesquisa. As entrevistas foram gravadas.

5 Franchising e o Setor de Alimentos

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

O destaque do setor entre os demais pode ser visto na tabela 5, que mostra o número de redes de franquias e a representatividade do faturamento dos segmentos, com base no Censo do Franchising 2000, da ABF (Associação Brasileira de Franchising):

Tabela 2 – Número de Redes de Franquia e Representatividade do Faturamento por Segmento

Segmento	Quantidade Redes de Franquia			Faturamento por segmento	
	1995	1999	Evolução	1999	Percentual
Alimentação	181	191	6%	1.429.114	12%
Decoração, utilidades e construção	57	73	28%	487.688	4%
Diversos	89	88	-1%	2.382.695	20%
Educação e Treinamento	54	113	109%	1.152.666	10%
Esporte, saúde e beleza	60	96	60%	3.153.730	26%
Impressão, Sinalização e Fotografia	21	18	-14%	164.054	1%
Informática e Eletrônica	21	29	38%	989.433	8%
Lazer, Turismo e Hotelaria	31	34	10%	486.58	4%
Limpeza e Conservação	19	31	63%	159.192	1%
Locação de Veículos	15	12	-20%	239.571	2%
Perfumaria e Cosméticos	32	37	16%	539.142	4%
Produtos e Serviços para Veículos	32	35	9%	201.209	2%
Vestuário	112	137	22%	698.355	6%
Total	724	894	23%	12.083.429	100%

Fonte: Censo 2000 – ABF

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

Uma franquia considerada bem estruturada é aquela que além da utilização da marca e da revenda de produtos e serviços de um franqueador também recebe todo o *know how* desenvolvido por este, englobando a instalação, operação e gestão do negócio. Todos os processos, métodos e sistemas que serão empregados, instalados e operados no negócio já foram testados na prática pelo franqueador. Isso garante que uma franquia bem estruturada tenha um padrão mínimo de qualidade e de uniformidade visual e operacional capazes de assegurar a eficiência e a eficácia da loja.

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

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

6 O Caso Amor Aos Pedacos

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

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

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

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

O Suporte ao Franqueado

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

a) Assistência Inicial

No início do relacionamento com o franqueado a empresa realiza a aprovação do ponto comercial; faz a indicação dos fornecedores para a montagem da loja e acompanha a instalação e montagem do ponto comercial.

b) Loja Escola

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

c) Centro de Treinamento

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

d) Consultoria de Negócio

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

e) Técnicos de Qualidade

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

f) Consultores de Informática

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

7 Resultados da Aplicação da Pesquisa Qualitativa

Em virtude das entrevistas terem sido feitas para avaliar se as atitudes dos franqueados influenciam o sucesso do franchising, foi utilizada a “Análise de Avaliação” elaborada por Osgood, Saporta e Nunnally (BARDIN, 2000:155). Esta técnica baseia-se no fato de que a linguagem é representacional, refletindo o interior do entrevistado, que é o objetivo do presente trabalho.

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

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

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

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

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

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

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

7.2 A Posição do Franqueado perante a franquia Amor aos Pedacos

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

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

O segundo franqueado possui uma loja aberta, sem sócio, e outra onde também tem uma irmã como sócia. Já teve uma terceira loja, mas disse que ficava muito corrido e preferiu ficar somente com duas. No verão, juntamente com a irmã, abriram “lojas de temporada” no litoral, convidados pela franqueadora.

Segundo o primeiro entrevistado, o franqueado deve possuir inicialmente “talento” para o negócio. Por talento o franqueado quis colocar as características internas necessárias para que o negócio tenha sucesso. Tal assertiva também foi compartilhada pelo segundo entrevistado, que creditou parte de seu sucesso frente ao negócio a experiência familiar, uma vez que seus pais possuem comércio e desde cedo trabalhou com eles. Segundo a visão dele, seria mais difícil ser bem sucedido não tendo esta predisposição, atitude, para tal tipo de atividade.

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

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

Os dois franqueados destacaram alguns pontos positivos na franquia em estudo, como o interesse dela pelo futuro. Eles sentem-se mais seguros observando esta característica na franquia, pois sabem que, além dos seus esforços de inovação, ela, que é possuidora de uma visão muito mais ampla, também estuda novos produtos e novas maneiras de crescimento.

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

Um ponto que ele salientou como dificuldade da pessoa a se adaptar à franquia é a questão das normas. Por um lado ele sente-se mais seguro pois sabe direito como é que são as “regras do jogo” e como é esperado que ele se porte. Mas, por outro, sente que às vezes a sua liberdade é cerceada. Na conclusão deste tema ele disse que as vantagens em seguir as regras são maiores, então ele já tomou a decisão de ir em frente, sentindo-se melhor dessa maneira. O segundo franqueado, que já teve negócio próprio antes de comprar a franquia, disse não ter tido dificuldades em adaptar-se às normas. Com a franquia ele disse que se sentia mais protegido, pois ela – a franqueadora – devido ao tamanho possuía um poder de compra muito maior do que ele tinha, quando a frente de seu próprio negócio.

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

Os recursos financeiros para a compra de uma franquia foram provenientes de poupança pessoal.

Segundo os relatos deles, o ânimo em abrir uma nova franquia do mesmo franqueador deveu-se ao fato do retorno ter sido muito bom. O primeiro recuperou em dois anos o que havia investido. O segundo conta que teve o retorno do investimento um ano antes do que a franqueadora disse para ele no momento da aquisição. Os dois eram clientes da franquia antes de tornarem-se franqueadores e, segundo eles, este fator foi decisivo para a resolução de trabalharem com ela.

8 Conclusões e Considerações Finais

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

Para o caso estudado os resultados da entrevista foram de encontro ao que havia sido levantado no referencial teórico, ou seja:

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

Como oportunidade de investimento para o pequeno investidor, a franquia surge como uma opção interessante, que possui os seus riscos, mas que são muito menores, ou minimizados pela existência da empresa franqueadora que possui interesse no sucesso do empreendimento, pois, dessa maneira, ela continuará a expandir-se, tendo os seus riscos minimizados, e dividindo o investimento inicial de cada loja com o franqueado.

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

Referencias Bibliográficas

- ACKOFF, R. **Re-Creating the Corporation: A Design of the Organizations for the 21st Century**. New York: Oxford University Press, 1999.
- ALLPORT, Gordon Willard. **Becoming: Basic considerations for a psychology of personality**. Connecticut: Yale University Press, 1955.
- ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING.** Disponível em: <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em 28 jan. 2003.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BENIS, Warren. **A nova liderança**. In: JÚLIO, Carlos Alberto & NETO, José Salibi (organizadores). **Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo, 2002.
- BERNARD, Daniel Alberto. **Como Escolher a Franquia Certa – guia de orientação a interessados na compra de uma franquia**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- BIRLEY, Sue; UZYKA, Daniel F. **Dominando os Desafios do Empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BOB'S. Disponível em: <<http://www.bobs.com.br>>. Acesso em 01 fev. 2003.
- BRAKER, Jeffrey. The Historical Development of the Strategic Management Concept. **Academy of Management Review**, 1980, Vol. 5, No. 2, 219-224.
- CASA DO PÃO DE QUEIJO**. Disponível em: <<http://www.casadopaodequeijo.com.br>>. Acesso em 01 fev. 2003.
- CHANDLER, Alfred D. Jr.. **Strategy and Structure: chapters in the history of the American industrial enterprise**. Massachusetts: The MIT Press, 1990.
- CHERTO, Marcelo & RIZZO, Marcus. **Franchising na Prática**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CÓDIGO DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO FRANCHISING**. Disponível em: <<http://cev.ucb.br/pipermail/cevmkt-l/2001-August/002331.html>>. Acesso em 30 jan. 2003.
- COVEY, Stephen. **Três Funções do Líder no Novo Paradigma**. In: HESSELBEIN, Frances et al (organizadores). **O líder do futuro – visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.
- DEGEN, Ronald. **O Empreendedor – fundamentos da iniciativa empresarial**. 8ª ed. São Paulo: Makron Books, 1989.
- DRUCKER, Peter; Malferrari, Carlos Afonso. **Prática de Administração de Empresas**. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.
- _____. **Prefácio**. In: HESSELBEIN, Frances et al. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1977.
- FRANQUIA & CIA**. Disponível em: <<http://www.revistafranquia.com.br>>. Acesso em: 28 jan. 2003.
- GOUVÊA, Maria A. OKAZAKI, Andréa. A Prática do Franchising: Conceituação e Evolução – o Caso de Empresas Franqueadas no Ramo Alimentício. **Artigo publicado no IV SEMEAD**, Outubro de 1999.
- HENDERSON, Bruce D. **As Origens da Estratégia**, In: MONTGOMERY, Cynthia A. PORTER, Michael E. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- HESSELBEIN, Frances et al (organizadores). **O líder do futuro – visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.
- HITT, Michael A. IRELAND, Duane R. HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HOWARD, Robert. **Aprendizado organizacional – gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- JORION, Philippe. **Value at Risk**. São Paulo: Bolsa de Mercadorias e Futuros, 1998.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1973.
- KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

- KOTLER, Philip. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTTER, John P. **O Fator Liderança**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- KOUSES, James M. & POSNER, Barry Z. **Credibilidade – como conquistá-la e mantê-la perante clientes, funcionários, colegas e o público em geral**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.
- LEI Nº 8.955**, de 15 dez. 1994. Disponível em: <<http://www.direitonaweb.com.br/adv.br>>. Acesso em 30 jan. 2003.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing. V.1**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- MC DONALD'S. Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br>>. Acesso em 01 fev. 2003.
- MELÉNDEZ, Sara E. **Uma Visão ‘de fora’ da Liderança**. In: HESSELBEIN, Frances et al (organizadores). **O líder do futuro – visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MONTGOMERY, Cynthia A. PORTER, Michael E. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- NICOLAU, Isabel. **O Conceito de Estratégia**, Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, **ISCTE**, Setembro de 2001.
- O BOTICÁRIO**. Disponível em: <<http://www.boticario.com.br>>. Acesso em 01 fev. 2003.
- RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo, Atlas, 1989.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração – Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- RODRIGUES, Aroldo. **Psicologia Social**. São Paulo: Editora Vozes, 1972.
- RODRIGUES, José dos Reis G.. **O empreendedor e o Franchising – do mito à realidade**. São Paulo: Editora Érica, 1998.
- SKILL**. Disponível em: <<http://www.skill.com.br>>. Acesso em 01 fev. 2003.
- TRIANDIS, Harry C. **Culture and social behavior**. New York: McGraw-Hill, 1994.
- YIN, Robert K. **Case Study Research: design and methods**. London: Sage Publications Inc, 1994.
- WILHELM, Warren. **Aprendendo com os líderes do passado**. In: HESSELBEIN, Frances et al (organizadores). **O líder do futuro – visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.
- WRIGHT, Peter L. et al. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.