

FATORES DE FRACASSO DE EMPREENDIMENTOS NO SISTEMA DE *FRANCHISING*: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Autores: Pedro Guena Espinha (UEM)
Silvio César de Castro (UEM)
Lucas Ignatius Nogueira (UEM)
Hilka P. Vier Machado (UEM)

ABSTRACT

The small and medium enterprises have an important meaning at the Brazilian economic context; however, these entrepreneurs have experienced high mortality rates, caused by external and internal - including entrepreneur characteristics - factors. On this context franchising is an alternative that intends to provide higher rates of success through the offer of a pre-tested and formatted business. However, this kind of entrepreneurship is also subjected to failure. If the franchising supplies the franchisee with verified operation conditions (internal factors) and select the adequate candidate to own the business (entrepreneur characteristics), which are the determinant or contributive factors to its failure? The present article intends to explore the reasons of failure in this kind of entrepreneurship, by analyzing franchisee perceptions: the motivations for choosing the franchising alternative; criteria on franchising and franchisee selection; form of management and the factors that determinate or contribute to its failure.

TRABALHO

INTRODUÇÃO

Segundo dados do Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as micro e pequenas empresas representam 98% das 4,1 milhões de empresas comerciais, industriais e de serviços no Brasil. O estudo ainda afirma “que as atividades típicas de micro e pequenas empresas mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, o equivalente a 59% das pessoas ocupadas no Brasil”. A partir da expressividade destes números pode-se verificar a importância da micro e pequena empresa na economia nacional. “Nesse cenário, a micro e pequena empresa despertam interesse como nova dimensão da competitividade global por sua flexibilidade de ação, pelo seu potencial de complementaridade com as grandes empresas e por sua capacidade de geração de empregos.” (VILLELA, 1994).

O presente trabalho, ao mapear os motivos de fracasso de franqueados busca fornecer subsídios para melhorar as taxas de sucesso de pequenos negócios. Dada a representatividade deste segmento quanto ao seu potencial de geração de empregos, e o crescimento que este tipo de negócio vem apresentando na última década, o entendimento do fracasso relacionado ao *franchising* torna-se um componente importante tanto para os atuais empresários ou empreendedores atuantes no negócio e para os que desejam aderir a este sistema de negócio em detrimento de lançar-se em um negócio independente.

Em segundo lugar busca contribuir para uma crescente literatura no estudo do sistema de *franchising*, que está em desenvolvimento no Brasil; mais raros ainda são estudos quanto aos fatores que levam ao fracasso estas empresas. Diversos autores citam a necessidade de mais estudos que analisem o fracasso ligado ao *franchising* (BATES, 1998; FALBE, 1998; HOY, 1998; HOLBERG, 2003) enfatizando ainda mais a importância deste estudo.

O conceito de fracasso ou encerramento das atividades utilizado foi o exposto por Holberg e Morgan (2003) que compreende as franquias que foram canceladas, transferidas de propriedade, não renovadas, readquiridas pelo franqueador, e encerradas legalmente. O cancelamento refere-se ao rompimento do contrato de franchising durante sua vigência, tanto por iniciativa do franqueador quanto pelo franqueado; a não renovação implica no cancelamento do contrato no final de sua vigência, tanto por iniciativa do franqueado, quanto do franqueador; os dois tipos de encerramento descritos referem-se ao encerramento das atividades no sistema de franchising, não implicando necessariamente no final do negócio (fechamento das portas ao público).

EMPREENDEDOR, *FRANCHISING* E FRACASSO.

Neste contexto, que é caracterizado como oportunidade para micro e pequenas empresas, é inevitável avaliar a seguir alguns pontos importantes na estrutura empresarial brasileira. Um estudo realizado pelo SEBRAE-SP com 1.041 empresas paulistas em 2003 afirma que a mortalidade das micro e pequenas empresas no primeiro ano de vida chega a (39%), no quinto ano, o número de empreendimentos remanescentes é de apenas (40%). Isto ocorre, segundo o estudo, devido à instabilidade do mercado brasileiro, crise econômica, à falta de preparo técnico, dificuldade de captação de recursos a baixos custos, dificuldade em sincronizar o caixa da empresa, falta de clientes, concorrência acirrada e problemas legais. De forma geral, o mesmo estudo informa que as causas de insucesso estão relacionadas a fatores externos (política, economia, instabilidade de mercado, etc.), fatores internos (fluxo de caixa, finanças, aperfeiçoamento de produto, divulgação, vendas, comercialização, não busca assessoria técnica/profissional, etc.) e fatores relacionados ao perfil do empreendedor (falta de capacitação, competência gerencial, problemas de sucessão, etc.)

Neste cenário, o *franchising* segundo Plá (2001) conseguiu estabelecer-se como uma das importantes alternativas de se fazer negócios no Brasil, aliando o projeto do empreendedor que deseja expandir rapidamente as operações de sua empresa sem despende de grandes investimentos e o sonho dos (empreendedores) que almejam ter um negócio próprio com riscos minimizados. Dahab (1996) também descreve o *franchising* como uma alternativa de negócios para a expansão das pequenas e médias empresas quando diz que:

O sistema de franchising é uma forma específica de gestão empresarial que tem sido amplamente utilizada, internacionalmente, como uma estratégia de organização de mercados (produção, distribuição e comercialização) e como um mecanismo eficaz de expansão das PMEs, dadas as oportunidades que o sistema oferece para empreendedores com pouca tecnologia empresarial e administrativa... (DAHAB, 1996, p. 10).

O *franchising* é definido pela Lei 8.955, DE 15 de dezembro de 1994 “como 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”. Em outras palavras, o *franchising* é uma forma de negócio onde uma empresa compra o direito de utilizar a marca e a formatação operacional de outra.

Em geral, o *franchising* é caracterizado como uma estratégia otimizada de distribuição e comercialização (HISRICH, 2004; KOTLER, 2001; SCHUARTZ, 2003; RODRIGUES, 1994). De acordo com estes autores, a franquia se divide em três tipos, sendo eles, a franquia de produtos; onde o fabricante cede o direito de venda de determinado produto ao franqueado, como por exemplo, as concessionárias; a franquia industrial, onde o franqueado tem acesso ao processo produtivo do franqueador como, por exemplo, os distribuidores de refrigerantes; e a

franquia de negócios formatado que refere-se à licença para venda de produtos e serviços no varejo, sob o nome e as normas do franqueador.

O sistema de franquias vem obtendo crescimentos expressivos na última década. De acordo com dados da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), o *franchising* vem crescendo a taxas surpreendentes. Em 1995 o Brasil possuía 23.765 unidades franqueadas, com um faturamento da ordem de US\$ 9 bilhões; em 1999, 46.534 unidades franqueadas respondiam por um faturamento de cerca de US\$ 12 bilhões. Em 2002 o Brasil tinha espalhado em seu território cerca de 56.000 unidades franqueadas com um faturamento estimado em R\$ 28 bilhões. Neste mesmo ano, era responsável por aproximadamente 400 mil empregos diretos no país, número este extremamente significativo em um país onde as taxas de desemprego gravitam em torno de 12%.

O formato de *franchising* tem cinco princípios básicos segundo Schuartz (1994): (1) Experimentação comprovada (unidade piloto); (2) Padronização técnica (manuais); (3) Difusão assegurada (treinamento); (4) Formalização expressa (contrato) e (5) Rentabilidade Verificada (lucros). É um negócio testado e aprovado disponível para quem esteja disposto a tocá-lo dentro das condições estabelecidas pelo franqueador.

Toda esta padronização, característica das franquias, remete a duas dimensões importantes para este estudo. A primeira é sobre a aplicabilidade do *franchising* ao empreendedorismo. Nesse sentido, Kaufmann e Dant (1998) fornecem um importante esclarecimento em relação a esta questão, quando comparam 11 definições representativas de empreendedorismo e o contexto de *franchising* do ponto de vista de franqueador e do franqueado. Verifica-se que todos conceitos de empreendedorismo são aplicáveis ao conceito de franqueador e em 9 casos ao conceito de franqueado, excluindo-se duas definições colocadas por Schumpeter (1942; 1943) (*apud* KAUFMANN & DANT, 1998). Nesse estudo, os autores demonstram que características empreendedoras, tais como: capacidade de assumir riscos; liderança; motivação; habilidade de resolver crises; criação de um novo negócio (em relação ao mercado); suprimento de nichos de mercado não atendidos; a proposição de iniciar, manter e desenvolver um negócio voltado ao lucro; a percepção e o aproveitamento de oportunidades de mercado ainda não satisfeitas, dentre outras, podem ser encontradas tanto nos franqueados, como nos franqueadores..

Shane e Hoy (1996) também incluem o *franchising* de forma incisiva no contexto empreendedor ao afirmarem que os estudos sobre empreendedorismo voltam suas atenções tradicionalmente para o empreendedorismo independente em prol do empreendedorismo cooperativo, como é o caso do *franchising*, que é uma das maiores áreas inexploradas do empreendedorismo cooperativo.

Hoy, Stanwoth e Purdy (2000) também relacionam o *franchising* ao contexto empreendedor, remetendo às três edições especiais do *Journal of Business Venturing* que agregaram vasta porção de conhecimento das atividades do *franchising* enquadradas no domínio do empreendedorismo.

A opção do empreendedor por um negócio de *franchising*, ao invés da opção por um negócio independente é abordada na pesquisa de Willians (1998), que inclui o *franchising* nas formas de organização do empreendedor. O trabalho de Zilber, Almeida e Castilho (2003) também abordam o *franchising* na dimensão do empreendedorismo; nesse estudo os autores concluem que o franqueado deve ter um perfil empreendedor que se situa em uma escala de grau de segurança maior do que o de um fundador e o comprador de um negócio independente, sendo este mesmo grau de segurança menor do que o exigido por um funcionário público, empregado, gerente ou diretor, e vendedor autônomo. O empreendedor que adere ao sistema de franquia situa-se na mesma escala porém, em ordem inversa quando em relação ao grau de independência; tendo portanto um grau de independência menor do que

o fundador e o comprador de um negócio independente; mas mais independência do que um funcionário público, empregado, gerente ou diretor, e um vendedor autônomo.

Outros estudos (COMBS, 2003; DAHAB, 1996; HISRICH, 2004; HOLMBERG, 2003; HOY & SHANE, 1998; PLÁ, 2001; WILLIAMS, 1998) caracterizam explicitamente o *franchising* como uma forma de empreendedorismo.

O empreendedor é visto sob duas óticas no sistema de *franchising*: como franqueado: “O sistema de *franchising* combina conhecimento com espírito empreendedor do franqueado.”(RODRIGUES, 1998) ou como franqueador: “A franquia também é um meio alternativo pelo qual o empreendedor pode expandir seu negócio...” (HISRICH, 2004). Desta forma, o *franchising* constitui uma forma particular de empreendedorismo porquê depende de dois empreendedores. Portanto, será considerado neste estudo como uma dimensão fortemente relacionada ao empreendedor.

Dada a relevância da pequena empresa no cenário nacional e o sistema de *franchising* como uma alternativa para seu crescimento com menores riscos, a segunda dimensão e a que será abordada neste estudo é a relação entre os fatores determinantes de fracasso (externos, internos e de perfil do empreendedor) e o encerramento das unidades de negócio franqueadas. De outra forma, se o negócio de franquias determina condições ideais de operação comprovadas (fatores internos) e seleciona o candidato apto a adquirir a franquia (perfil do empreendedor) quais seriam as causas do fracasso de franquias?

OBJETIVOS

Este artigo tem como objetivo explorar e identificar fatores determinantes ou contributivos para o fracasso de um empreendimento no sistema de *franchising*.

Dada a representatividade deste segmento quanto ao seu potencial de geração de empregos, e o crescimento que este tipo de negócio vem apresentando na última década, o entendimento do fracasso relacionado ao *franchising* é também relevante para a compreensão da sobrevivência de micro e pequenas empresas.

METODOLOGIA

Devido à falta de registros sobre situações de fracasso, foi difícil encontrar empreendimentos que encerraram suas atividades. De qualquer forma, os empreendedores que foram localizados se disponibilizaram prontamente a fornecer as entrevistas. Nosso objetivo foi o de realizar uma pesquisa que permitisse identificar quais os fatores podem levar um empreendedor inserido no sistema de *franchising*, sob perspectiva de franqueado, ao fracasso, contrariando a princípio as premissas deste sistema como uma fórmula de sucesso empresarial.

O estudo foi realizado em caráter exploratório (SELLTIZ et. al., 1975) de forma a fornecer exemplos que estimulem a compreensão deste fenômeno. O estudo de caso (YIN, 2003) foi o procedimento metodológico utilizado, onde a entrevista foi a forma de obtenção de dados. O estudo teve objeto empírico de estudo duas empresas que atuaram no ramo de alimentação no norte do Paraná e que iniciaram suas atividades dentro do sistema de *franchising*, como franqueadas e após algum tempo encerraram suas atividades neste sistema.

A coleta de dados foi feita a partir de entrevistas semi-estruturadas e focadas aos objetivos propostos do estudo, e os sujeitos da pesquisa que forneceram as informações foram os ex-proprietários das empresas.

A entrevista foi semi-estruturada de tal forma que pudesse explorar o início do negócio, a gestão do mesmo e evidentemente os fatores que levaram ao fracasso na percepção dos franqueados. Este percurso foi adotado, como forma de contemplar aspectos iniciais do

negócio que poderiam ter levado ou contribuído para o encerramento do negócio. Neste estudo exploratório, a importância desta dimensão referente ao início do negócio é enfatizada por Bernard (2000), Dahab (1996), Plá (2001) e Schuartz (2003); estes autores comparam o início do negócio com um casamento, onde a escolha do parceiro é um dos pontos mais importantes; porém, nota-se que os estudos na área de franchising não abordam este aspecto que, apesar de sua importância permanece inexplorado. Os estudos sobre o tema aplicam ênfase à fase em que o negócio já está funcionando, como pode ser observado nos estudos de Cavalcante e Arruda (2003), Cohen e Silva (2000) e Muñoz (2002).

A abordagem ao início do negócio considerou aspectos como a opção pela franquia; origem do investimento; a apresentação da franquia; seleção do candidato; elaboração de plano de negócios e análise de viabilidade; conhecimento do setor pelo franqueador; apoio na localização e inauguração da loja e experiência gerencial prévia do candidato.

A gestão do negócio foi explorada principalmente em relação ao relacionamento entre franqueador e franqueado, pois como sugerem Cavalcante e Arruda (2003) o melhor relacionamento pode ser gerador de vantagens financeiras para ambas as partes (franqueador e franqueado). O relacionamento foi explorado de forma direta e também através das ações de apoio prestadas pelo franqueador ao franqueado. Cohen e Silva (2000) avaliam o impacto do fator relacionamento no desempenho dos franqueados. A análise dos autores leva em consideração a transferência de know-how, o suporte administrativo, a comunicação, a confiança e o compromisso do franqueador em relação ao franqueados. Sendo assim, todo o suporte oferecido pelo franqueador foi abordado neste estudo, sendo que o fator confiança foi explorado através da procura ou não por soluções externas, uma vez que o franqueador deveria fornecer todas as soluções necessárias ao desenvolvimento do franqueado (BERNARD, 2000; DAHAB, 1996; PLÁ, 2001).

A abordagem a gestão do negócio levou em consideração: o tempo dedicado ao negócio e em cada atividade específica; o apoio do franqueador em relação a treinamento, abastecimento e ações de marketing; e a utilização ou não de órgão de apoio externos à franquia, como por exemplo, sebrae ou consultorias especializadas.

Os fatores que contribuíram para o encerramento do negócio também foram explorados de forma direta buscando captar as percepções do franqueado. Os estudos de Bates (1998), Holberg e Morgan (2003) e Stanworth e Curran (1999) abordam o fracasso do sistema de franchising, porém estes estudos realizam um comparativo com o fracasso de negócios independentes, não abordando propriamente os fatores que levaram ao fracasso, sendo este o ponto em que este artigo busca explorar.

A Tabela 1 resume as etapas do negócio e os aspectos analisados em cada etapa.

As entrevistas foram gravadas e transcritas a fim de se assegurar a análise completa do conteúdo. As identidades dos entrevistados foram protegidas, não sendo registradas na entrevista e por consequência na transcrição das mesmas.

Trata-se de amostra não probabilística, intencional, selecionada por sua possibilidade singular na obtenção dos dados imperativos ao estudo.

Além das entrevistas, utilizou-se de análise documental, constituída pelos manuais e regulamentos das franquias, que foram analisadas pelos pesquisadores.

Etapas e Processos Explorados no Estudo

1 – Início do negócio	
a	Motivação inicial e escolha da franquia
b	Apresentação da franquia e análise de viabilidade
c	Seleção do candidato
d	Experiência anterior e dedicação ao negócio
e	Constituição das instalações

f	Fonte de recursos
2 – Gestão do Negócio	
g	Dedicação ao negócio
h	Apoio franqueador em relação a abastecimento
i	Apoio franqueador em relação a treinamento
j	Apoio franqueador em relação a marketing
k	Relacionamento franqueado-franqueador
l	Busca soluções externas
3 – Encerramento Negócio	
m	Dificuldades encontradas
n	Fatores percebidos fracasso

Tabela 1: Estrutura de Análise.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE

Optou-se por apresentar os resultados e a análise em conjunto dos dois casos, observando-se as etapas: início, gestão do negócio e encerramento.

Os casos estudados foram de dois negócios de franquia no setor de alimentação no norte do Paraná e possuíam as seguintes características:

1) O primeiro caso estudado foi de uma franquia no setor de alimentos, com uma média de 12 funcionários e investimento inicial por volta de R\$ 180.000,00. Neste caso, o ex-franqueado solicitou o cancelamento do contrato, porém continuou com o negócio funcionando no mesmo ramo e formato, mudando de localização e nome. A franquia iniciou suas atividades em agosto de 2001 e cancelou o contrato em março de 2003. O franqueador era do mesmo estado do franqueado (Paraná), recomendando a abertura do negócio em uma cidade próxima à sua matriz.

2) O segundo caso estudado também foi de uma franquia no setor de alimentos, com uma média de 30 funcionários e investimento inicial recomendado pelo franqueador por volta de R\$ 170.000,00. Neste caso, o negócio foi encerrado legalmente com a finalização da franquia. A franquia iniciou suas atividades em setembro de 2001 e encerrou em dezembro de 2003. O franqueador neste caso tem sua matriz em um estado diferente (Minas Gerais) do estado de abertura da franquia (Paraná).

INÍCIO DO NEGÓCIO

a) *Motivação Inicial e Escolha da Franquia:* Em ambos os casos, a motivação inicial se deu pelo interesse na franquia como uma opção de negócio pronto, que possibilitaria a constituição de um negócio próprio, onde se pode verificar uma total confiança no sucesso do sistema de franquia. A decisão pela montagem foi bastante discutida com a família em ambos os casos. Apesar destas similaridades, houve uma grande diferença quanto à busca de informação sobre o sistema de *franchising* antes da tomada de decisão.

No primeiro caso em nenhum momento, o ex-franqueado se referiu a uma pesquisa mais extensiva incluindo dados sobre o franqueador, a regulamentação legal da franquia, análise do contrato, fornecedores utilizados conforme recomenda Plá (2001). Também não foi realizado um questionamento inicial sobre os serviços e suportes que seriam oferecidos, os custos operacionais envolvidos e a identificação com a atividade escolhida que de acordo com Bernard (2000) também seriam passos fundamentais antes de iniciar o negócio.

No segundo caso houve uma avaliação muito mais cautelosa, onde o ex-franqueado visitou feiras sobre o *franchising* no Brasil e no exterior (Orlando - EUA); pesquisou mais profundamente três alternativas de franquia nos setores de turismo, ensino e alimentação;

conversou com outros franqueados e realizou treinamento prévio oferecido pelo franqueador no setor em que teve maior interesse. Neste caso, a escolha pelo tipo de negócio se deu pelo seu nível de inovação, e diferenciação no mercado, onde o entrevistado cita a motivação da escolha pelo fato de que “é totalmente diferente do que existe no mercado, tanto o produto [...] quanto à idéia”.

b) Apresentação da Franquia, Análise de Viabilidade e Plano de Negócios: A apresentação e análise da franquia ocorreram de forma bastante diferente. No primeiro caso, de acordo com o ex-franqueado, o franqueador não ofereceu nenhuma informação inicial, e não apresentou a oferta de circular de franquias que é obrigatória por lei (BERNARD, 2000; DAHAB, 1996; PLÁ, 2001; SCHUARTZ, 2003). Neste caso, também não foi apresentado um plano de negócios estruturado, contendo informações sobre a operacionalização e viabilidade e lucratividade do negócio. Apenas após o pagamento das taxas de franquia é que o franqueador ofereceu informações adicionais, mesmo assim, o ex-franqueado notou a inexistência de qualquer plano estruturado. O ex-franqueado afirma não possuir mais nenhum material sobre a franquia, e ainda comenta que o material fornecido chegava a “no máximo duas ou três folhas grampeadas”.

No segundo caso, a apresentação da franquia parece ter ocorrido de forma mais ampla, onde o franqueador ofereceu informações sobre o funcionamento da franquia, e a possibilidade de contato com demais franqueados. Também foram apresentadas informações detalhadas sobre a organização da franquia, produtos, serviços prestados pelo franqueador e estruturação financeira. O manual analisado previamente pelo ex-franqueado incluía informações sobre a operação da franquia, administração do pessoal, análise do mercado, plano de marketing, previsão de vendas, aspectos legais, planos de implementação e plano financeiro. A análise do material disponibilizado pelo ex-franqueado permite verificar que a apresentação da franquia, neste caso, incluía todos os aspectos citados por diversos autores, como sendo fundamentais na avaliação e apresentação de uma franquia (BERNARD, 2000; DAHAB, 1996; LEITE, 1991; PLÁ, 2001; RODRIGUES, 1998; SCHUARTZ, 2003).

A Tabela 2 sintetiza os principais passos para a seleção de uma franquia de acordo com Bernard (2000) e quais as atividades foram realizadas em cada caso.

	ATIVIDADE	CASO 1	CASO 2
1	Primeiro contato telefônico / pessoal / em feira / Internet	Internet	Feira
2	Envio de ficha cadastral preenchida	Sim	Sim
3	Entrevistas pessoais com o franqueador	Sim	Sim
4	Leitura da circular de oferta de franquia	Não	Sim
5	Avaliação do perfil da empresa franqueadora	Não	Sim
6	Visita / contato com franqueados em operação na rede	Não	Sim
7	Leitura do plano de negócios	Não	Sim
8	Avaliação do contrato de franquia	Não	Sim
9	Discussão e aprovação dos familiares e influenciadores	Sim	Sim
10	Fechamento negócio	Sim	Sim

Tabela 2: Atividades relativas à seleção da franquia realizadas em cada caso.

c) Seleção do Candidato: A adequação do perfil do candidato, ao sistema de franquias é apontada na literatura (BERNARD, 2000; DAHAB, 1996; HISRICH, 2004; LEITE, 1991; PLÁ, 2001; RODRIGUES, 1998; SCHUARTZ, 2003) como um tópico de especial atenção, sendo que os perfis pessoal, profissional, financeiro, e comportamental deveriam ser avaliados (BERNARD, 2000).

O processo de seleção dos candidatos à franquia, nos casos em estudo, parece ter recebido pequena atenção por parte dos franqueadores no que se refere ao perfil do franqueado desejado. No primeiro caso, o franqueador realizou uma entrevista, mas de acordo com a descrição do candidato, esta seleção não se preocupava com características comportamentais, e sim com apresentação do candidato: “não podia falar errado, tinha que ter uma boa aparência”. No segundo caso, não houve nenhum processo de seleção do candidato, e de acordo com o entrevistado “eu acredito que qualquer um que chegue lá com o dinheiro e quiser abrir, ele vai, mas não houve nenhuma seleção do franqueador não”.

De acordo com Dahab (1996) o franqueador deveria definir primeiramente o perfil do franqueado considerando: espírito empreendedor, capital, identificação com o conceito de franquias, identidade corporativa, formação educacional e profissional, idade, apoio da família, capacidade relacional e funções de investidor e operador. Após esta definição de perfil, ainda segundo Dahab (1996) deveria ser realizado um processo seletivo composto, por exemplo, de ficha de pré-seleção, processo de entrevistas, etapas eliminatórias e comitê de seleção. Pode-se observar a partir daí o rigor recomendado na seleção do candidato. Porém, em ambos os casos, os franqueadores pareceram se limitar à análise de ficha cadastral, avaliação da disponibilidade de investimento e entrevista; não atentando para a pré-formação de um perfil e aplicação de um processo seletivo.

d) Experiência Gerencial Anterior: A experiência anterior é colocada por Hisrich (2004) como um fator que deve ser considerado na abertura de um novo empreendimento, pois a experiência gerencial leva o empreendedor a escolher um ramo de negócios que esteja de acordo com sua experiência anterior. Em ambos os casos deste estudo, os ex-franqueados não possuíam experiência gerencial anterior ou formação superior. Os dois casos pesquisados possuíam segundo grau completo. O primeiro, não exercia nenhuma atividade remunerada antes da abertura da franquia, o segundo possuía propriedade rural, mas trabalhava com sistema de parceria, onde a administração da propriedade era feita predominantemente pelo parceiro (meeiro).

e) Constituição das Instalações: Segundo Plá (2001) a escolha do ponto é um serviço oferecido por diversos franqueadores e é um dos aspectos que determinam o sucesso de uma rede de franquias. A boa localização e as instalações iniciais constituem, portanto, fator fundamental na determinação do sucesso ou fracasso de um empreendimento (HALLORAN, 1994; HISRICH, 2004; LEITE, 1991; MIRANDA, 1997; PLÁ, 2001).

Em ambos os casos, o franqueador determinou o ponto de instalação da franquia, porém, os ex-franqueados afirmaram não existir um estudo estruturado de localização. No primeiro caso, a recomendação do franqueador foi de estabelecer o negócio em uma cidade diferente da desejada pelo franqueado, que concordou com esta determinação. No segundo caso, o franqueador também recomendou o local de abertura, porém o ex-franqueado escolheu outro ponto, que foi previamente acordado com o franqueador.

Em ambos os casos também houve uma recomendação sobre o layout a ser utilizado, que foi seguida somente no primeiro caso. No segundo caso, o ex-franqueado afirma ter entrado em atrito com o franqueador, pois ele optou por uma configuração de layout e constituição dos materiais de apoio, (como copos, talheres e pratos) muito mais cara e sofisticada do que a recomendada pelo franqueador.

f) Fonte e Dimensionamento de Recursos: Os recursos iniciais devem permitir que o empreendedor possua o controle do negócio (HISRICH, 2004), além disto, o comprometimento de recursos do empreendedor gera um maior comprometimento do

empreendedor com o negócio, aumentando assim as chances de sucesso do empreendimento (HALLORAN, 1994; ZACHARAKIS, MEYER e DE CASTRO, 1999).

Nos dois casos pesquisados, a principal fonte de recursos utilizada para abertura da franquia foi a disponibilização de bens do franqueado. Além do comprometimento da totalidade dos bens dos empreendedores em ambos os casos; no primeiro caso cerca de 30% do valor foi financiado junto a instituições de crédito.

A constituição das instalações representou a maior parte do investimento, e no segundo caso foi além das expectativas iniciais do franqueado. Nesse último em particular, pode-se perceber uma grande discordância entre o valor investido efetivamente nas instalações e o valor recomendado pelo franqueador. Sendo que o ex-franqueado, afirma que a excessiva aplicação de recursos na constituição inicial do negócio levou à falta de capital de giro de forma crítica que se traduziu mais tarde em falta de recursos para treinamento de funcionários, manutenção de estoque e pagamento de funcionários.

GESTÃO DO NEGÓCIO

g) Dedicção ao Negócio: A dedicação em tempo integral ao negócio é descrita por Plá (2001) como fator decisivo na gestão de um negócio através do sistema de franquia. “Se você não tem tempo para se dedicar integralmente ao negócio, nem pense em abrir uma unidade franqueada” (PLÁ, 2001, p. 140). Em ambos os casos, a dedicação ao negócio se dava em tempo integral, os entrevistados declararam também o envolvimento da família na administração do negócio. O tempo dedicado pelos entrevistados diariamente era de mais de 10 horas de trabalho, e a família (filhos e cônjuge) também era envolvida e ambos os casos estudados de forma parcial (meio período).

h) Apoio Franqueador em Relação a Abastecimento: Entre as vantagens do sistema de franquias está o ganho de escala, tanto na compra de produtos, quanto na força de comunicação da marca; através da força do franqueador, o franqueado tem acesso á produtos com custos mais baixos. (BIRLEY e MUZYKA, 1997; HISRICH, 2004; LAFONTAINE e KAUFMANN, 1994; LITZ e STEWART, 1998; PLÁ, 2001).

O sistema de abastecimento nos dois casos explorados era tratado de maneira bastante diferente nos dois casos. No primeiro caso, havia a obrigatoriedade de compra da matéria prima do franqueador, e o ex-franqueado alega que os prazos de entrega eram excepcionais quanto à pontualidade, porém os custos dos insumos chegavam a ser mais de duas vezes o custo da obtenção do mesmo produto em outros canais: “Na época, custava R\$ 4.50 no atacado, a barra de mussarela, eu pagava R\$10.50 mais 10% de taxa”. Desta forma parecia-se observar um efeito “inverso” ao esperado pela associação ao sistema de franquias.

No segundo caso, não havia obrigatoriedade na compra de insumos do franqueador, este se colocava apenas como um coordenador do processo de compras, para garantir a padronização dos produtos. A compra poderia ser feita de qualquer fornecedor, desde que fosse previamente homologado pelo franqueador. Ainda, segundo o franqueado, este era um ponto de fácil consenso entre franqueador e franqueado. Neste caso, também não havia nenhum ganho de escala gerado pelo sistema de *franchising*.

i) Apoio Franqueador em Relação a Treinamento: O treinamento constitui a essência do *franchising*. Através do treinamento e de manuais, o franqueador deve fomentar o estabelecimento inicial do negócio e para a manutenção da padronização e da qualidade de toda a rede (BERNARD, 2000; DAHAB, 1996; PLÁ, 2001).

No primeiro caso o treinamento era visto como pouco necessário, ou de conteúdo óbvio, porém, o ex-franqueado afirmou que o franqueador oferecia treinamentos com a

periodicidade de aproximadamente um mês. O conteúdo do treinamento era principalmente sobre a abordagem ao cliente. O treinamento foi oferecido apenas para o ex-franqueado, que deveria funcionar com multiplicador entre os seus funcionários.

No segundo caso o treinamento, segundo o ex-franqueado, era ministrado sobre diversos temas que iam desde a atualização sobre produtos, até o atendimento ao cliente e formas de conquista de novos clientes. O treinamento também foi oferecido aos funcionários, no início das operações, todos os 60 funcionários foram treinados na sede do franqueador. O treinamento era oferecido com uma periodicidade quinzenal, porém o ex-franqueado e seus funcionários deixaram de freqüentar os treinamentos por falta de recursos.

j) Apoio Franqueador em Relação a Marketing: O fundo promocional (constituído pela cobrança periódica de taxa de publicidade ou promoção, calculada de forma similar aos *royalties*, ou seja, geralmente é um percentual calculado sobre o faturamento mensal segundo Shuartz, 2003) deve ter suas verbas destinadas à divulgação institucional da marca (PLÁ, 2001), além disto, a divulgação tem papel fundamental no varejo (MIRANDA,1997). Desta forma, a franquia deve promover sua divulgação institucional e local, sendo esta última de responsabilidade do franqueado e apoiada pelo franqueador. Além disto, o sistema de *franchising* prevê a transmissão contínua de *know-how* através de manuais e apoio direto do franqueador.

No primeiro caso, o franqueador determinava ações prioritariamente de comunicação, e o franqueado era responsável pelo investimento. No segundo caso, o franqueador não recomendava ações de comunicação junto ao cliente, porém algumas ações eram desenvolvidas pelo franqueado. Nenhuma ação adicional como pesquisa com consumidores, estudos de posicionamento de preços, ou ações promocionais foram citadas pelos ex-franqueados.

O apoio do franqueador era realizado em ambos os casos através de “consultores” do franqueador que realizavam visitas periódicas ao franqueado, fornecendo avaliações sobre ações que deveriam ser tomadas. Estas ações, no primeiro caso foram descritas como emergenciais, sendo que o franqueador prestou assessoria a partir do momento em que o franqueado se encontrava em sérias dificuldades. No segundo caso, havia a visita constante de um representante do franqueador, que analisava 250 itens sobre o funcionamento da franquia e recomendava ações de melhoria.

No primeiro caso, portanto, havia apoio na comunicação da marca, e do negócio em nível regional, não havendo nenhum apoio em relação a outros itens; no segundo caso, não havia apoio em relação à divulgação, porém havia análise de itens internos, como atendimento, qualidade dos produtos, etc.

k) Relacionamento Franqueado-Franqueador: O conflito entre franqueados e franqueadores é apontado na literatura referente ao assunto (BERNARD, 2000; BIRLEY e MUZYKA, 1997; DAHAB, 1996; PLÁ; 2001; SPINELLII e BIRLEY, 1996) devido ao sistema de parceria estabelecido. O *franchising* é um empreendimento de duas partes, onde cada uma tem que cumprir suas obrigações e respeitar a outra.

O relacionamento descrito em ambos os caso era de conflito entre franqueador e franqueado. No primeiro caso, o conflito se dava em torno dos custos dos insumos fornecidos pelo franqueador e pela baixa margem de retorno como consequência. O relacionamento é descrito pelo franqueado como constantemente conflituoso, pois o franqueador não enxergava a necessidade de seus franqueados. No que se refere à padronização exigida pelo franqueador, o ex-franqueado comenta que seguia de forma rigorosa todas as orientações fornecidas pelo franqueador. Além disto, o franqueado não descreve que suas ações ou percepções iam de encontro às do franqueador.

No segundo caso, o ex-franqueado também cita um relacionamento conflituoso, porém, de forma diferente do primeiro, os conflitos são pontuados de acordo com as divergências entre as ações tomadas pelo ex-franqueado e as recomendações do franqueador. O franqueado afirma que desde o início da franquia não seguiu as recomendações feitas pelo franqueador, mantendo este comportamento ao longo da existência da franquia. As ações eram diferentes em praticamente toda a formatação do negócio, pois o ex-franqueado afirma que queria inovar, surpreender o franqueador com ações que gerassem resultados. Como exemplo o ex-franqueado cita desde a formatação do negócio onde o franqueador propunha uma estrutura simples e o franqueado montou uma estrutura altamente sofisticada, até ações de comunicação que não eram recomendadas pelo franqueador, mas eram adotadas pelo ex-franqueado.

l) Busca de Soluções Externas: A própria configuração do sistema de *franchising* com a franquia de negócio formatado deve prover o conhecimento e os subsídios necessários para o funcionamento do negócio (BERNARD, 2000; DAHAB, 1996; PLÁ, 2001). Desta forma, o franqueado não deveria em um primeiro momento ter a necessidade de recorrer a órgãos de apoio externo. Outro ponto característico do *franchising* é a padronização do negócio, desta forma, ações independentes poderiam descaracterizar o padrão estabelecido.

Em nenhum dos casos, os ex-franqueados buscaram assistência externa, considerando que a franquia possuía know-how suficiente para a gestão do negócio.

ENCERRAMENTO DO NEGÓCIO

m) Dificuldades Encontradas: As principais dificuldades encontradas foram relacionadas a fatores internos, em nenhum momento os entrevistados culpavam prontamente as condições da economia ou política do país, contrário aos casos de fracasso observados em outros estudos considerando empreendimentos independentes. No estudo realizado pelo SEBRAE, com 1041 empresas paulistas, 56% dos entrevistados citaram a crise econômica e falta de clientes, como principal dificuldade encontrada e 36% dos entrevistados citaram a falta de clientes entre as principais dificuldades encontradas.

No primeiro caso, a principal dificuldade encontrada foi a manutenção de uma margem de lucro aceitável, pois como foi comentado, os produtos fornecidos pelo franqueador não permitiam a obtenção de tal margem.

No segundo caso, o ex-franqueado cita uma série de dificuldades que ocorreram em função da falta de capital de giro inicial. A falta de capital levou a dificuldades na reposição do estoque, ocasionando a falta de produtos na loja. Da mesma forma, a falta de recursos gerava o atraso no pagamento de funcionários, o que ocasionava a perda dos profissionais previamente qualificados. O treinamento e contratação de novos funcionários também eram inviabilizados, e conseqüentemente a qualidade do atendimento e fabricação dos produtos decaía.

n) Fatores Percebidos Como Influenciadores ou Determinantes do Fracasso: Os fatores determinantes ou contributivos para o fracasso percebidos pelos ex-franqueados foram exclusivamente fatores internos relacionados ao franqueador ou a eles, franqueados.

No primeiro caso, o fator interno principal foi a estrutura do negócio. O ex-franqueado atribui o insucesso do empreendimento à falta de profissionalização do franqueador, e ressalta que os custos da matéria prima foram os causadores da rescisão contratual. Desta forma, o insucesso, representado pela rescisão contratual, se deu, basicamente pelo alto custo da matéria fornecida, de forma que o ex-franqueado preferiu continuar com o negócio de forma independente. Neste caso, o know-how fornecido pelo franqueador foi considerado

importante, e o negócio continua funcionando com o mesmo modelo fornecido pela franquia, em uma localização diferente (outra cidade). Nota-se claramente, que neste caso, a estruturação do negócio parecia ser adequada no que se refere ao formato do negócio, uma vez que o empreendimento continuou funcionando com as mesmas características anteriores, apesar do franqueado não possuir experiência gerencial prévia.

No segundo caso, o ex-franqueado comenta que as ações em desacordo com as determinações da franquia, provavelmente foram os principais motivadores do fracasso da unidade franqueada, estas ações teriam levado ao investimento excessivo nas instalações que teve duas conseqüências principais: a descaracterização da franquia, onde o conceito do negócio se tornou muito mais sofisticado do que a proposta do franqueador e a falta de capital de giro para manutenção do negócio. Neste caso, o ex-franqueado atribui o fracasso do negócio ao não seguimento do formato do negócio, o que foi ocasionado por sua decisão.

A tabela 3 oferece uma visão geral sintética dos resultados alcançados. Nesta tabela analisam-se as variáveis estudadas de acordo com a descrição do franqueador e os pressupostos teóricos. Desta forma, classificaram-se as atividades exploradas, para efeito de análise em três categorias: “desacordo” se as etapas descritas estão em sua maioria díspares do ideal descrito na literatura; “parcial” se possuem grau razoável de conformidade com a literatura e “conformidade” se as etapas exploradas possuem a maioria de suas características em conformidade com o descrito como ideal na literatura.

Etapas e Processos Explorados no Estudo e Relacionamento Teórico

1 – Início do negócio		CASO 1	CASO 2
a	Motivação inicial e escolha da franquia	Desacordo	Conformidade
b	Apresentação da franquia e análise de viabilidade	Desacordo	Conformidade
c	Seleção do candidato	Desacordo	Desacordo
d	Experiência anterior e dedicação ao negócio	Desacordo	Desacordo
e	Constituição das instalações	Conformidade	Desacordo
f	Fonte de recursos	Conformidade	Conformidade
2 – Gestão do Negócio			
g	Dedicação ao negócio	Conformidade	Conformidade
h	Apoio franqueador em relação a abastecimento	Parcial	Parcial
i	Apoio franqueador em relação a treinamento	Conformidade	Conformidade
j	Apoio franqueador em relação a marketing	Parcial	Parcial
k	Relacionamento franqueado-franqueador	Desacordo	Desacordo
l	Busca soluções externas	Conformidade	Conformidade
3 – Encerramento Negócio			
m	Dificuldades encontradas	-	-
n	Fatores percebidos fracasso	-	-

Tabela 3: Síntese dos Resultados versus Construção Teórica.

Observa-se que as maiores dissonâncias ocorreram no início do negócio, para os dois casos. Principalmente no que se refere à seleção dos candidatos e à ausência de experiência anterior quanto à gestão do negócio. Pode-se observar que ambas apresentaram problemas: no caso 1, de acordo com o entrevistado, as causas estão no franqueador e no caso 2 na atitude do franqueado.

CONCLUSÕES

O pequeno número de casos nos previne de uma generalização dos resultados deste estudo à população de empreendedores e do sistema de franquias, porém a maior

profundidade obtida pretende que o mesmo sirva de orientação a pesquisas futuras sobre o mesmo tema.

A análise dos dados forneceu uma perspectiva interessante no que se refere à adoção do sistema de franquias, na medida que os dois casos estudados possuíam duas características bastante distintas. A primeira distinção entre os dois casos estudados é o fato de que o primeiro caso continuou a operação do negócio mesmo depois do cancelamento do contrato com o franqueador, enquanto o segundo encerrou definitivamente suas atividades. O segundo ponto de distinção é o seguimento declarado às normas do franqueador; no primeiro caso, o ex-franqueado afirma ter seguido todas as orientações do sistema de negócios proposto, enquanto o segundo caso, afirma ter tomado a maior parte das decisões contrárias ao recomendado pelo franqueador. Ou seja, se o franqueador não oferece condições ideais e o franqueado cumpre sua normatização, o negócio não é viável; de forma oposta, se o franqueador oferece as condições adequadas e o franqueado não se enquadra em sua normatização, o negócio também não é viável. Isto nos leva a crer que o negócio de franquias deve explorar melhor esta relação de parceria desde o início, pois de forma diferente de um negócio independente, o *franchising* tem um fator importante para o sucesso do negócio, que é o relacionamento franqueador-franqueado. Conforme Stephen Spinelli (*apud* BIRLEY e MUZYKA, 2001), desde que as duas partes contribuam adequadamente, o sistema de franquia pode ser um caso-chave de sucesso. Este ponto poderia ser identificado como um fator de sucesso, ou insucesso interno, particular ao sistema de franquias, ou seja, a qualidade da seleção do negócio e a adequação do perfil do candidato ao sistema de franquia são fatores de fracasso no sistema de franquias.

Um outro ponto que chama a atenção é a qualidade percebida em relação ao sistema de franquia adotado em cada caso. No primeiro caso, a franquia parece não ter oferecido o que se espera de um sistema de franquia de forma geral, onde itens como treinamento, abastecimento e disponibilização prévia de informações parecem ter sido bastante críticos no tocante ao encerramento do negócio. No segundo caso, o franqueador parece ter oferecido condições bastante favoráveis ao desenvolvimento do negócio, pois em todos os pontos explorados, o franqueador ofereceu um sistema bem estruturado que possibilitaria a continuidade do empreendimento. Estes fatores nos levam a uma conclusão importante em ambos os casos. O processo de seleção dos parceiros é um ponto bastante crítico neste tipo de negócio, esta seleção deve acontecer de ambas as partes. No primeiro caso, o franqueado não realizou um estudo mais profundo sobre o sistema de franquia pretendido, e sobre as características do negócio que estava comprando. No segundo caso, apesar do alto nível de informação e preparação do franqueado sobre o negócio que estaria adquirindo, não houve uma seleção do perfil do franqueado desejado, pois o mesmo parece não ter se adaptado ao padrão estabelecido pelo franqueador.

Os casos estudados mostram que a etapa inicial do negócio teve um peso bastante grande na determinação de posterior fracasso do negócio. No primeiro caso, não houve um cuidado maior do ex-franqueado na seleção do negócio, com nenhuma busca de informações de operações ou custos do negócio, fator este que posteriormente foi citado pelo franqueado como determinante do encerramento do contrato de *franchising*. Também não houve uma seleção mais criteriosa do franqueador em relação ao franqueado. No segundo caso, o ex-franqueado atribui a causa do insucesso a dois fatores básicos, a discordância das ações por ele executadas e as recomendações do franqueador e o excessivo investimento inicial nas instalações, o que levou a uma falta de capital de giro para a manutenção do negócio. Neste caso, também não houve uma seleção do franqueado.

Assim, o processo de seleção tanto por parte do franqueador, como por parte do franqueado teve grande peso no fracasso do empreendimento, além disto o dimensionamento inicial do negócio também foi fator determinante do fracasso, principalmente no segundo

caso. Julgamos desta forma, que o processo de decisão de se lançar a um novo negócio é um fator bastante crítico em todo o ciclo de vida dos empreendimentos analisados. Esta análise nos mostra que os fatores determinantes ou contributivos para o fracasso dos negócios podem ocorrer antes mesmo da constituição do empreendimento. Este é um ponto bastante significativo e que na maior parte das vezes é desconsiderado pelo empreendedor.

Um ponto particular que também merece mais estudos, principalmente por parte dos franqueadores, é o quanto o sistema de redes, além do know-how inicial, é importante para o franqueado. Este ponto leva a um aspecto citado por Plá (2001) sobre a concorrência no *franchising* e a inclusão de cláusulas de não concorrência no *franchising* que impede o franqueado de continuar operando no mesmo ramo durante a vigência do contrato ou após seu término ou rescisão contratual, durante um período de um a dois anos. Esta seria uma forma de proteger a utilização indevida do know-how adquirido. Este é um ponto delicado no sistema de *franchising*, porém, o franqueado deveria ser convencido a continuar no sistema de devido às vantagens que esta parceria pode oferecer, como por exemplo, maior vantagem competitiva, economia de escala e aumento de rentabilidade com a redução de custos (DAHAB, 1996).

A análise dos dados também permite verificar que os dois empreendimentos iniciaram suas atividades em datas próximas, sendo que o primeiro caso iniciou suas atividades em agosto de 2001 e o segundo caso iniciou em setembro do mesmo ano; o encerramento do segundo caso ocorreu nove meses depois que o primeiro caso cancelou seu contrato de franquia. Este ponto leva a um questionamento sobre o momento em que se decide sair do negócio. De acordo com a entrevista do franqueado, a permanência no negócio por mais tempo poderia ter consumido mais recursos, o que impossibilitaria sua continuidade, mesmo como negócio independente, que foi o que ocorreu. No segundo caso, o ex-franqueado poderia ter optado pelo fechamento ou reorganização do negócio antes que todos os seus recursos tivessem sido consumidos; neste ponto, o franqueador também pode ter uma importante responsabilidade: a sugestão ao franqueado quanto o encerramento das atividades ou a venda da franquia; em muitos casos, de acordo com Holberg (2003) o franqueador também recompra a franquia, a fim de impedir uma deterioração da marca.

Observa-se que o *franchising* constitui uma alternativa de criação de pequenos negócios, no entanto a literatura aborda esta questão em geral do ponto de vista do franqueador, conseqüentemente sob a ótica de grandes empresas. Este estudo representa uma contribuição para uma abordagem do fenômeno sob a dimensão das PMEs, neste sentido, sugere-se que estudos desta natureza sejam realizados em outros ramos, que não o de alimentação; foco dos casos discutidos. Ademais, convém ressaltar que este estudo mostra que o fracasso em franquias tem peculiaridades que são distintas do fracasso de PMEs constituídas de forma independente.

Conforme enfatizado anteriormente, este estudo foi de natureza exploratória, porém, fornece importantes subsídios para estudos futuros sobre o fracasso neste formato de negócios. Verifica-se que o início do negócio é uma dimensão inexplorada, porém pode ser determinante no fracasso do negócio; o relacionamento entre franqueado e franqueador também é uma dimensão de grande importância neste sistema, porém ainda carece de estudos que verifiquem seu impacto ou grau de relação com o fracasso da franquia. Sendo assim, estudos futuros sobre o fracasso do empreendedor no sistema de *franchising* devem incluir estas duas dimensões analisadas, ou seja, início do negócio e relacionamento entre franqueados e franqueadores de forma mais detalhada, permitindo assim uma compreensão mais abrangente deste tema.

As limitações do estudo se devem a característica de sua amostra, que por ser pequena, não permite generalizações. Além disto, o estudo pretendeu fornecer uma visão sob a

percepção dos franqueados, não avaliando de forma técnica as características analisadas do franqueador.

CONTATO: Pedro Guena Espinha, Estância Sonho Meu caixa postal 153, Mirandópolis-SP, CEP: 16800-000, Tel: 55-18-3701-5054, e-mail: pedroespinh@yahoo.com.br

BIBLIOGRAFIA

- Associação Brasileira de Franchising. (2004) “Números do Franchising: Censo do Franchising.” Disponível em: < <http://www.abf.com.br/abf.com.br/pfModel.asp?IDARea=1>> Acesso em: 7 abril 2004.
- Bassi, Eduardo. (2000) *Empresas Locais e Globalização: Guia de Oportunidades Estratégicas para o Dirigente Nacional*. São Paulo: Ed. Cultura.
- Bates, Timothy. (1998) “Survival Patterns Among Newcomers to Franchising.” *Journal of Business Venturing*, v. 13 p. 113-130.
- Bernard, Daniel Alberto. (2000) *Como Escolher a Franquia Certa: As Melhores Práticas*. São Paulo: Atlas.
- Birley, Sue., Daniel F. Muzyka. (2001) *Dominando os Desafios do Empreendedor*. São Paulo: Makron Books.
- Boyle, Emily. (2002) “The Failure of Business Format Franchising in British Forecourt Retailing: A Case Study of the Rebranding of Shell Retail’s Forecourt.” *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 30 n. 5 p. 251-263.
- Cavalcante, Fabiane de Barros Figueiredo, Danielle Miranda de Oliveira Arruda. (2003) “Estratégias para geração de desempenho financeiro em franchising.” Anais ENANPAD - Encontro Anual da Anpad, Curitiba.
- Cohen, Marcos, Jorge Ferreira da Silva. (2000) “O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em *fast food*: o papel do relacionamento franqueado-franqueador”. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, v.4, n2, p. 109-131, Mai./Ago.
- Combs, James G., David J. Ketchen Jr. (2003) “Why do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-Analysis.” *Journal of Management*, v. 29 n. 3 p. 443-465.
- Dahab, Sonia. (1996) *Entendendo Franchising: Uma Alternativa Eficaz para o Pequeno e Médio Empreendedor*. Salvador: Casa da Qualidade.
- Falbe, Cecilia M., H.B. Welsh Dianne. (1998) “Nafta and Franchising: A Comparison of Franchisor Perceptions of Characteristics Associated With Franchisee Success and Failure in Canada, Mexico and the United States.” *Journal of Business Venturing*, v. 13 p. 151-171.
- Halloran, James W. (1994) *Por que os Empreendedores Falham: Como Evitar Armadilhas Fatais Que Podem Levar Seu Negócio a um Fracasso Total*. São Paulo: Makron Books.
- Hisrich, Robert d., Michael P. Peters. (2004) *Empreendedorismo*. 5a ed. Porto Alegre: Bookman.
- Holberg, Stevan R., Kathryn Boe Morgan. (2003) “Franchise Turnover and Failure: New Research and Perspectives.” *Journal of Business Venturing*, v. 18 p. 403-418.
- Hoy, Frank, Scott Shane. (1998) “Franchising as an Entrepreneurial Venture Form.” *Journal of Business Venturing*, v.13 p. 91-94.
- Hoy, Frank, John Stanworth, David Purdy. (2000) “An entrepreneurial slant to franchise research” In *Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell Publishers, 408-432.
- Kaufmann, Patrick J., P. Rajiv Dant. (1998) “Franchising and the Domain of Entrepreneurship Research.” *Journal of Business Venturing*, v. 14 p. 5-16.
- Lafontaine, Francine., Patrik J. Kaufmann. (1994) “The Evolution of Ownership Patterns in Franchising Systems.” *Journal of Retailing*, v. 70, n. 2, p. 97-113.

- Leite, Roberto Cintra. (1991) *Franchising na Criação de Novos Negócios*. 2.ed. São Paulo: Atlas.
- Litz, Reginald a., Alice C. Stewart. (1998) “Franchising for Sustainable Advantage? Comparing the Performance of Independent Retailers and Trade-Name Franchisees.” *Journal of Business Venturing*, v. 13, p. 131-150.
- Meurer, Vilma, José J. Prevideli. (2003) “O empreendedorismo na área da saúde: prescrição de alta ou UTI?” Anais ENANPAD - Encontro Anual da Anpad, Atibaia.
- Miranda, Roberto Lira. (1997) *Marketing do Varejo: e Alianças Estratégicas com a Indústria*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Muñoz, Rosana. (2002) “A inovação tecnológica e o sistema de franquia na construção civil de Salvador. *O&S - Organizações e Sociedade*, v. 9, n.23, jan./abr.
- Paiva Jr., Fernando Gomes de, Adriana Tenório Cordeiro. (2002) “Empreendedorismo e espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira.” Anais ENANPAD - Encontro Anual da Anpad, Salvador.
- Plá, Daniel. (2001) *Tudo Sobre Franchising*. Rio de Janeiro: Ed. SENAC.
- Rodrigues, José dos Reis G. (1998) *O Empreendedor e o Franchising: Do Mito à Realidade*. São Paulo: Érica.
- SEBRAE, “Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos.” Estudo realizado pelo SEBRAE, 2003. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br/novo/pesquisa/download/1>>. Acesso em: 10 maio 2004.
- SEBRAE, “MPE em Números: Conteúdo de MPE em Números”. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/mpeemnumeros.asp>>. Acesso em: 07 março 04.
- SELLTIZ, Claire et al. (1975) *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EDUSP.
- Schwartz, José Castro. (1994) *Franchising: O que é, Como Funciona*. Brasília: Ed. SEBRAE.
- Shane, Scott A., Frank Hoy. (1996) “Franchising: A gateway to cooperative entrepreneurship” *Journal of Business Venturing*, v. 11, p. 325-327.
- Schwartz, José Castro. (2003) *Franquia de A a Z: O que Você Precisa Saber*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Spinelli, Steve., Sue Birley. (1996) “Toward a theory of conflict in the franchise system.” *Journal of Business Venturing*, v. 11, p. 329-342.
- Stanworth, John, James Curran. (1999) “Colas, burgers, shakes and shirkers: towards a sociological model of franchising in the economy”. *Journal of Business Venturing*, v. 14, p. 323-344.
- Steven, C. Michael. (2003) “Determinants of the rate of franchising among nations.” *Management International Review*, v.43, n.3 p.267-290.
- Villela, André. (1994) “As Micro, Pequenas e Médias Empresas. *Textos para Discussão: BNDES*, Rio de Janeiro.
- Willians, Darrell L. (1998) “Why Do Entrepreneurs Become Franchisees? An Empirical Analysis of Organizational Choice.” *Journal of Business Venturing*, v. 14 p. 103-124.
- Yin, Robert K. (2003) *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zacharakis, Andrew l., G. Dayle Meyer., Julio de Castro. (1999) “Differing Perceptions of New Venture Failure: A Matched Exploratory Study of Venture Capitalists and Entrepreneurs.” *Journal of Small Business Management*, v. 37, n. 3.
- Zilber, Moises Ari, Carlos Manuel Alvel de Almeida, Jorge Bitencourt Castilho. (2003) “A estratégia de franchising e o perfil do franqueado como fator de sucesso do empreendimento: um estudo de caso” Anais ENANPAD - Encontro Anual da Anpad, Curitiba.